



Facultad de Ingeniería y Computación

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

TESIS DE MEJORA DE PROCESOS

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORA INTEGRAL PARA LA GESTIÓN
EFICIENTE DE LAS CUENTAS DEL DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS INTERNOS EN UNA FINANCIERA DE LA CIUDAD DE
AREQUIPA, PERIODO 2019.**

**Presentado por:
DEYSI ELENA GUTIERREZ TACO**

**Para Optar por el Título Profesional de:
INGENIERA INDUSTRIAL**

Orientador: Jorge Enrique León Bejarano

Arequipa, Septiembre del 2019

i. Agradecimientos

A mis padres y hermanos por su apoyo constante a lo largo de toda mi carrera. A mi Jefa Silvia Muñoz por su paciencia y apoyo en cada capítulo del presente trabajo. Al ingeniero León Bejarano, por su ayuda incondicional y seguimiento en el presente trabajo.

ii. Resumen

El presente trabajo se ubica dentro del contexto del departamento de Servicios Internos en una Financiera que tiene operaciones a nivel nacional pero la mayoría de ellas son en la ciudad de Arequipa. Se realizó un diagnóstico de todas las cuentas que maneja el departamento en el cual laboro actualmente y según análisis de Pareto se seleccionaron solo 4 de ellas de las cuales a través de la mejor administración y gestión podríamos obtener un alto ahorro potencial para la financiera, entendamos que una gestión eficiente puede ser la diferencia entre la empresa y su competencia ya que una buena herramienta de gestión debería ayudar a tomar mejores decisiones a base de datos en tiempo real.

Se pudo identificar como problema central la gestión ineficiente de cada una de las cuentas ya que los que trabajamos actualmente solo atendemos todos los requerimiento al momento sin realizar un análisis o control del gasto, se hace una mala administración de los recursos, no se tiene estandarizados la cantidad de útiles que se envía por tamaño de agencia, cantidad de ventanillas o comités, la cantidad de personal de limpieza por agencia, costos de materiales para los mantenimientos, etc.

En este sentido, se fijaron como objetivos específicos realizar un diagnóstico del departamento de SSII en la actualidad e identificar la metodología que se utilizara para mejorar la gestión administrativa de las cuentas del departamento, aplicar la herramienta de análisis causa raíz en cada una de las cuentas más representativas para identificar los problemas, Identificar cada una de las mejoras que podrán aplicarse, realizar un cálculo del ahorro potencial por cada cuenta analizada del presente estudio y proponer un plan de implementación e indicadores que monitoreen cada una de las mejoras propuestas para evaluar la efectividad y el beneficio que obtendrá la financiera.

Respecto a los objetivos se pudieron identificar cada una de las deficiencias en cada cuenta y se propusieron iniciativas por las cuales la Financiera podría obtener un ahorro potencial anual de medio millón de soles aproximadamente.

La información de cada una de las iniciativas permitirá a la financiera no solo obtener un ahorro monetario sino la gestión y correcta administración de sus recursos.

iii. Abstract

The present work is located within the context of the Internal Services department in a Financial company that has operations at a national level but most of them are in the city of Arequipa. A diagnosis was made of all the accounts managed by the department in which I currently work and, according to the Pareto analysis, only 4 of them were selected, from which, through the best administration and management, we could obtain a high potential savings for the financial department. That an efficient management can be the difference between the company and its competition since a good management tool should help to make better decisions based on real-time data. It was possible to identify the inefficient management of each of the accounts as a central problem, since those of us who work currently only attend all the requirements at the moment without performing an analysis or control of the expense, mismanagement of the resources is done, it is not standardized the amount of supplies sent by agency size, number of windows or committees, the number of cleaning personnel per agency, costs of materials for maintenance, etc. In this sense, they set specific objectives to make a diagnosis of the SSII department at present and identify the methodology that will be used to improve the administrative management of the accounts of the department, apply the root cause analysis tool in each of the accounts more representative to identify the problems, identify each of the improvements that may be applied, calculate the potential savings for each account analyzed in this study and propose an implementation plan and indicators that monitor each of the proposed improvements to evaluate the effectiveness and the benefit that the financial will get. Regarding the objectives, each of the deficiencies in each account could be identified and initiatives were proposed for which the Financial Company could obtain a potential annual savings of half a million soles.

The information of each one of the initiatives will allow the financial institution not only to obtain monetary savings but also the management and correct administration of its resources.

Palabras clave: Mejora de proceso, pareto, gestión.

Contenido

1	CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1	<i>Antecedentes y condiciones actuales de la organización.....</i>	1
1.1.2	<i>Sector y actividad económica.....</i>	2
1.1.3	<i>Misión, visión y valores.</i>	5
1.1.4	<i>Organización</i>	6
1.1.5	<i>Principales procesos y operaciones.</i>	1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1	<i>Descripción del problema.....</i>	6
1.2.2	<i>Formulación del problema.</i>	8
1.2.3	<i>Sistematización del problema (Preguntas específicas)</i>	8
1.3	OBJETIVOS	9
1.3.1	<i>Objetivo general.....</i>	9
1.3.2	<i>Objetivos específicos.</i>	9
1.4	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
1.4.1	<i>Justificación teórica.....</i>	9
1.4.2	<i>Justificación práctica.</i>	10
1.4.3	<i>Justificación Metodológica.....</i>	11
1.4.4	<i>Justificación Política, económica, social.....</i>	11
1.4.5	<i>Justificación Profesional, académica y/o personal.....</i>	12
1.5	ALCANCES DEL PROYECTO	12
1.5.1	<i>Temático. Temático.....</i>	12
1.5.2	<i>Espacial.</i>	12
1.5.3	<i>Temporal.</i>	13
2	CAPÍTULO II: MARCO DE TEÓRICO.....	13
2.1	ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL TEMA.....	13
2.2	MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	16
2.2.1	<i>Clasificación ABC Multicriterio</i>	16
2.2.2	<i>Diagramas de Flujo</i>	17
2.2.3	<i>Análisis causa raíz</i>	17
2.2.4	<i>Árbol de Soluciones.....</i>	18
2.2.5	<i>Matriz de Restricciones</i>	19
3	CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	21
3.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1.1	<i>Diseño de la investigación.....</i>	21
3.1.2	<i>Tipo de investigación.....</i>	22
3.1.3	<i>Métodos de investigación.</i>	22
3.1.4	<i>Técnicas de investigación.....</i>	24
3.1.5	<i>Plan muestral.</i>	24
3.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA PROPUESTA DE MEJORA	25
3.2.1	<i>Métodos de ingeniería a aplicarse.</i>	25
3.2.2	<i>Herramientas de análisis, planificación, desarrollo y evaluación.</i>	25
4	CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	26
4.1	PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE ÚTILES DE ESCRITORIO.....	26
4.1.1	<i>Descripción</i>	26
4.1.2	<i>Diagrama de Flujo</i>	27
4.1.3	<i>Diagrama Causa - Efecto.....</i>	27
4.2	PROCESO ABASTECIMIENTO DE ENERGÍA Y AGUA	28
4.2.1	<i>Descripción</i>	28

4.2.2	Diagrama de Flujo.....	29
4.2.3	Diagrama Causa – Efecto.....	29
4.3	PROCESOS DE LIMPIEZA.....	30
4.3.1	Descripción.....	30
4.3.2	Diagrama de Flujo.....	31
4.3.3	Diagrama Causa – Efecto.....	31
4.4	PROCESO DE MANTENIMIENTO DE AGENCIAS.....	32
4.4.1	Descripción.....	32
4.4.2	Diagrama de Flujo.....	33
4.4.3	Diagrama Causa – Efecto.....	33
4.5	CONCLUSIONES.....	35
5	CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE MEJORA, COSTOS Y BENEFICIOS.....	36
5.1	PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE ÚTILES DE ESCRITORIO.....	38
5.1.1	Árbol de Soluciones.....	38
5.1.2	Matriz de restricciones.....	39
5.1.3	Selección de iniciativa.....	40
5.1.4	Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa.....	40
5.1.4.1	Iniciativa 1: Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual....	40
5.1.4.2	Iniciativa 2: Campaña de concientización de consumo de papel.....	43
5.1.4.3	Iniciativa 3: Eliminación de artículos de oficina.....	44
5.1.4.4	Iniciativa 4: Racionalización de útiles establecer kits y controles en entrega a agencias.....	45
5.1.4.5	Iniciativa 5: Revisar propuesta y servicio del actual proveedor de útiles.....	48
5.1.5	Plan de mejora.....	51
5.1.6	Cronograma de actividades.....	53
5.2	PROCESO CONSUMO DE ENERGÍA Y AGUA.....	54
5.2.1	Árbol de Soluciones.....	54
5.2.2	Matriz de restricciones.....	55
5.2.3	Selección de Iniciativas.....	55
5.2.4	Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa.....	56
5.2.4.1	Iniciativa 6: Campañas de concientización.....	56
5.2.4.2	Iniciativa 7: Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques de los inodoros.....	57
5.2.4.3	Iniciativa 8: Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas del 2019.....	58
5.2.5	Plan de mejora.....	59
5.2.6	Cronograma de actividades.....	60
5.3	PROCESO DE LIMPIEZA.....	61
5.3.1	Árbol de Soluciones.....	61
5.3.2	Matriz de restricciones.....	62
5.3.3	Selección de Alternativas.....	63
5.3.4	Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa.....	63
5.3.4.1	Iniciativa 9: Negociación de precios con nuevos proveedores.....	63
5.3.5	Plan de mejora.....	68
5.3.6	Cronograma de actividades.....	68
5.4	PROCESO DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE AGENCIAS.....	69
5.4.1	Árbol de soluciones.....	69
5.4.2	Matriz de restricciones.....	70
5.4.1	Selección de Alternativas.....	71
5.4.2	Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa.....	71
5.4.2.1	Iniciativa 10: Negociación de tarifas del servicio con los proveedores.....	71
5.4.3	Plan de mejora.....	76
5.4.4	Cronograma de actividades.....	76
5.5	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	77
5.5.1	Beneficio de las iniciativas.....	77
5.5.1.1	Beneficios Cuantitativos.....	79
5.5.1.2	Beneficios Cualitativos.....	79
5.5.1	Costo de las iniciativas.....	80
5.5.2	Relación Costo Beneficio.....	82

6	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
6.1	CONCLUSIONES	83
6.2	RECOMENDACIONES	85
7	BIBLIOGRAFÍA	87
8	ANEXOS	1

Lista de Tablas

Tabla 1 Gasto de reparación y mantenimiento	1
Tabla 2 Gasto de Energía	2
Tabla 3 Gasto de Limpieza	2
Tabla 4 Gasto útiles de oficina.....	3
Tabla 5 Gasto de Formateria (Formatos pre impresos como contratos, etc)	3
Tabla 6 Gasto de teléfono	4
Tabla 7 Gasto de suministro de cómputo.....	5
Tabla 8 Gasto de courier y mensajería	5
Tabla 9 Gasto de agua	6
Tabla 10 Pareto gasto total del año 2017 cuentas SSII	7
Tabla 11 Miembros del departamento de SSII	36
Tabla 12 Iniciativas consumo de energía y agua	56
Tabla 13 Iniciativa 3 Reducción de consumo de agua	57
Tabla 14 Iniciativas servicio de limpieza.....	63
Tabla 15 Iniciativas servicio de mantenimiento de agencias	71

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Evolucion de la cobertura nacional de agencias propias y compartidas.....	3
Ilustración 2 Cantidad de clientes	3
Ilustración 3 Cartera de clientes	3
Ilustración 4 Cantidad de créditos.....	4
Ilustración 5 Índice de satisfacción de clima laboral	4
Ilustración 6 Cantidad de colaboradores.....	5
Ilustración 7 Organigrama	1
Ilustración 8 Gasto de Mantenimiento de Oficinas.....	1
Ilustración 9 Gasto de Energía.....	2
Ilustración 10 Gasto de Limpieza.....	2
Ilustración 11 Gasto de útiles	3
Ilustración 12 Gasto de formatería.....	4
Ilustración 13 Gasto de teléfono	4
Ilustración 14 Gasto de suministros de cómputo.....	5
Ilustración 15 Gasto de Courier y mensajería	5
Ilustración 16 Gasto de agua	6
Ilustración 17 Gasto anual SSII pareto.....	7
Ilustración 18 Diagrama de flujo útiles de escritorio – Elaboración propia	27
Ilustración 19 Matriz causa efecto compra de útiles de oficina – Elaboración propia.....	28
Ilustración 20 Diagrama de flujo consumo de agua y luz – Elaboración propia.....	29
Ilustración 21 Matriz causa efecto consumo de agua y luz – Elaboración propia.....	30
Ilustración 22 Diagrama de flujo servicio de limpieza – Elaboración propia.....	31
Ilustración 23 Matriz causa efecto servicio de limpieza – Elaboración propia.....	32
Ilustración 24 Diagrama de flujo mantenimiento de agencias – Elaboración propia	33
Ilustración 25 Matriz causa y efecto mantenimiento de agencias – Elaboración propia.....	34
Ilustración 26 Árbol de soluciones útiles de escritorio – Elaboración propia	38
Ilustración 27 Matriz de restricciones útiles de escritorio – Elaboración propia	39
Ilustración 28 Iniciativas útiles de escritorio– Elaboración propia	40
Ilustración 29 Iniciativa 1 Ahorro cambio de papel.....	42
Ilustración 30 Iniciativa 3 eliminación de 6 artículos, monto estimado según presupuesto anual.	

.....	44
Ilustración 31 Iniciativa 3 Eliminación de 16 artículos, monto estimado según presupuesto anual.	45
Ilustración 32 Iniciativa 5 evaluación de proveedor de útiles	49
Ilustración 33 Plan de mejora útiles de escritorio– Elaboración propia.....	52
Ilustración 34 Cronograma de actividades útiles de escritorio– Elaboración propia.....	54
Ilustración 35 Árbol de soluciones consumo de energía y agua– Elaboración propia	54
Ilustración 36 Matriz de restricciones consumo de energía y agua– Elaboración propia.....	55
Ilustración 37 Iniciativa 4 Cambio de luminarias LED en agencias nuevas.....	59
Ilustración 38 Plan de Mejora consumo de agua y luz – Elaboración propia.....	60
Ilustración 39 Cronograma de actividades consumo de agua y luz – Elaboración propia	61
Ilustración 40 Árbol de soluciones servicios de limpieza– Elaboración propia	61
Ilustración 41Matriz de restricciones servicio de limpieza – Elaboración propia	63
Ilustración 42 Precio de actuales proveedores de limpieza	64
Ilustración 42.1 Estandarización de personal de limpieza asignado a agencias – Elaboración propia.....	65
Ilustración 43 Reducción de precios propuesta 1 proveedores de limpieza.....	66
Ilustración 44 Reducción de precios propuesta 2 proveedor de limpieza	67
Ilustración 46 Plan de mejora de servicio de limpieza – Elaboración propia	68
Ilustración 47 Cronograma de actividades servicio de limpieza – Elaboración propia	69
Ilustración 48 Árbol de soluciones de servicio de mantenimiento de oficinas – Elaboración propia.....	70
Ilustración 49 Matriz de restricciones servicio de mantenimiento de agencias – Elaboración propia.....	71
Ilustración 50 Gasto de proveedores de mantenimiento	72
Ilustración 51Tarifario de materiales por proveedor	73
Ilustración 52 Comparación de estructura de costos proveedores de mantenimiento	74
Ilustración 55 Plan de mejora servicio de mantenimiento de agencias – Elaboración propia.....	76
Ilustración 56 Cronograma de actividades servicio de mantenimiento de agencias – Elaboración propia.....	77
Ilustración 57 Resumen de iniciativas – Elaboración propia	78

Lista de Anexos

Anexo 1 Consumo papel bond desde el 2016 al 2018

Anexo 2 Bases para el proceso de adquisición de útiles de escritorio

Anexo 3 Métodos de seguimiento y control de útiles

Anexo 4 Método de seguimiento y control de agua

Anexo 5 Método de seguimiento y control de luz

Anexo 6 Método de seguimiento y control de limpieza

Anexo 7 Método de seguimiento y control de mantenimiento de agencias

1 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Objetivo: Describir los antecedentes y condiciones actuales de la Financiera, su sector, actividad económica, misión, visión y estructura organizacional. Así mismo se busca presentar cada una de las cuentas a analizar del departamento de Servicios Internos.

1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 Antecedentes y condiciones actuales de la organización.

La información para el proyecto es obtenida de una empresa con presencia importante en el mercado actual. Por tal motivo solicitó confidencialidad durante el periodo que dure el estudio. Nombrándola para tal motivo como LA FINANCIERA.

LA FINANCIERA, dedicada a la intermediación financiera, es líder en el mercado actual dentro de este rubro. Se creó en el mes de Marzo de 1986 en la ciudad de Arequipa. Siendo su objetivo principal, acercar los productos financieros a los sectores donde la banca tradicional no respaldaba. Fomentado así el desarrollo y empleabilidad de la población arequipeña. Cuando los resultados fueron sostenibles y obteniendo la experiencia necesaria se ofrece sus servicios a las diferentes ciudades del país.

Los más de 31 años de experiencia en el mercado, han permitido cumplir los objetivos trazados, generando beneficio a su más de 1'000,000 de clientes a nivel nacional. Ofertando productos y servicios financieros de calidad, en concordancia a las necesidades del mercado. Convirtiendo a LA FINANCIERA en referente y líder dentro de este mercado.

LA FINANCIERA, inicio sus operaciones hace más de 31 años, con una sola agencia, ubicada en el distrito de Selva Alegre,

en la ciudad de Arequipa. A la actualidad, está compuesta con más de 120 agencias en casi todo el país. Para finales del 2017, su proyección de crecimiento se ve reflejado con presencia hacia el norte de nuestra nación. Distribuidas en las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Huaraz, Chimbote, Tocache y Tarapoto.

En la actualidad, su Red de Atención se encuentra constituida por más de 879 agente, cuya ubicación estratégica, permite facilitar la atención de sus clientes. Potencializando esta atención, esta sus más de 147 cajeros automáticos propios, y sus 365 cajero de la RED UNICARD en el Norte del País.

Como toda empresa la Financiera cuenta con áreas administrativas que le dan soporte para su buen funcionamiento, en el presente trabajo analizaremos detalladamente las cuentas que maneja el Departamento de Servicios Internos.

1.1.2 Sector y actividad económica.

El core business de la Financiera se enmarca en el sector de micro finanzas y uno de sus principales objetivos es erigirse como parte fundamental de la descentralización financiera, al igual que su desarrollo. Brindada accesibilidad al crédito. En los últimos años ha ido creciendo desmesuradamente siendo así que del 2013 al 2017 tuvo un incremento de 42 agencias propias, la cantidad de clientes aumento en 70 mil más que en el 2012. Dentro de la cartera de MYPE IMFs a Dic 2016 la financiera se encuentra en el 3er puesto y dentro de las CMACs está posicionada en el primer puesto.

Evolución de la cobertura nacional de agencias propias y compartidas

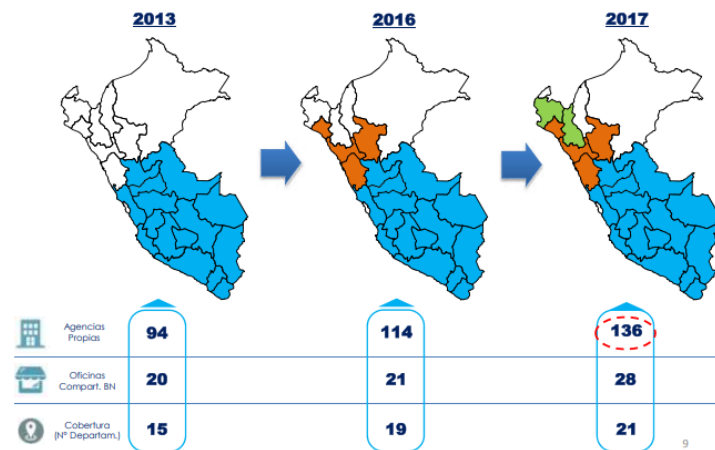


Ilustración 1 Evolución de la cobertura nacional de agencias propias y compartidas



Ilustración 2 Cantidad de clientes

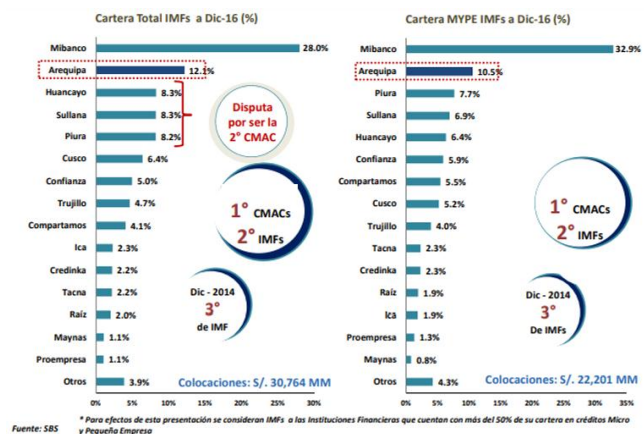


Ilustración 3 Cartera de clientes

En índice de satisfacción de clientes según estudio de Inmark Perú se encuentran en un 95.8% en créditos, 89.98% ahorros y 90.5% en canales de atención.



Ilustración 4 Cantidad de créditos

En el 2016 ejecutaron más de 360 mil horas de capacitación, logrando más de 100 horas de capacitación en promedio por colaborador, considerando programas de inducción, actualización, escuelas de formación y programas de habilidades directivas. Adicionalmente, La Financiera desarrolla programas de capacitación interna, “escuelas de formación”, en las que se brinda capacitación al personal nuevo que ingresa a la institución, principalmente de créditos y operaciones.

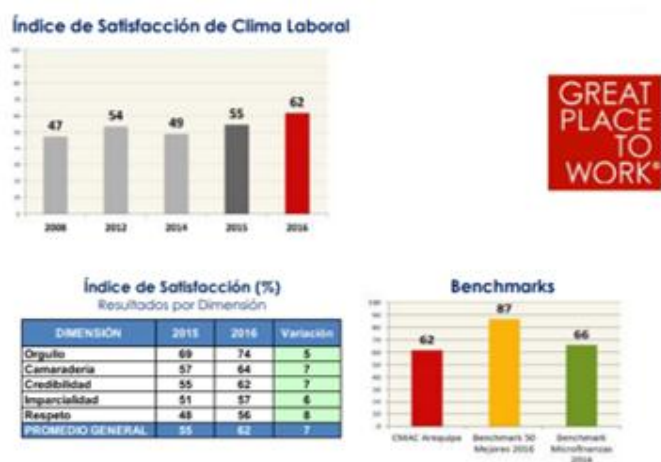


Ilustración 5 Índice de satisfacción de clima laboral

El incremento de las actividades de LA FINANCIERA, ha ido enlazada con un incremento del número de trabajadores.



Ilustración 6 Cantidad de colaboradores

1.1.3 Misión, visión y valores.

Misión:

Mejorar la calidad de vida de los emprendedores del Perú, ofreciendo servicios financieros rápidos y flexibles

Visión:

Ser el líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en la industria de Micro finanzas a nivel nacional.

Valores:

Integridad: Generamos confianza y actuamos de manera coherente con nuestros principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.

Colaboración: Trabajamos de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.

Eficacia: Cumplimos con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzando los resultados esperados.

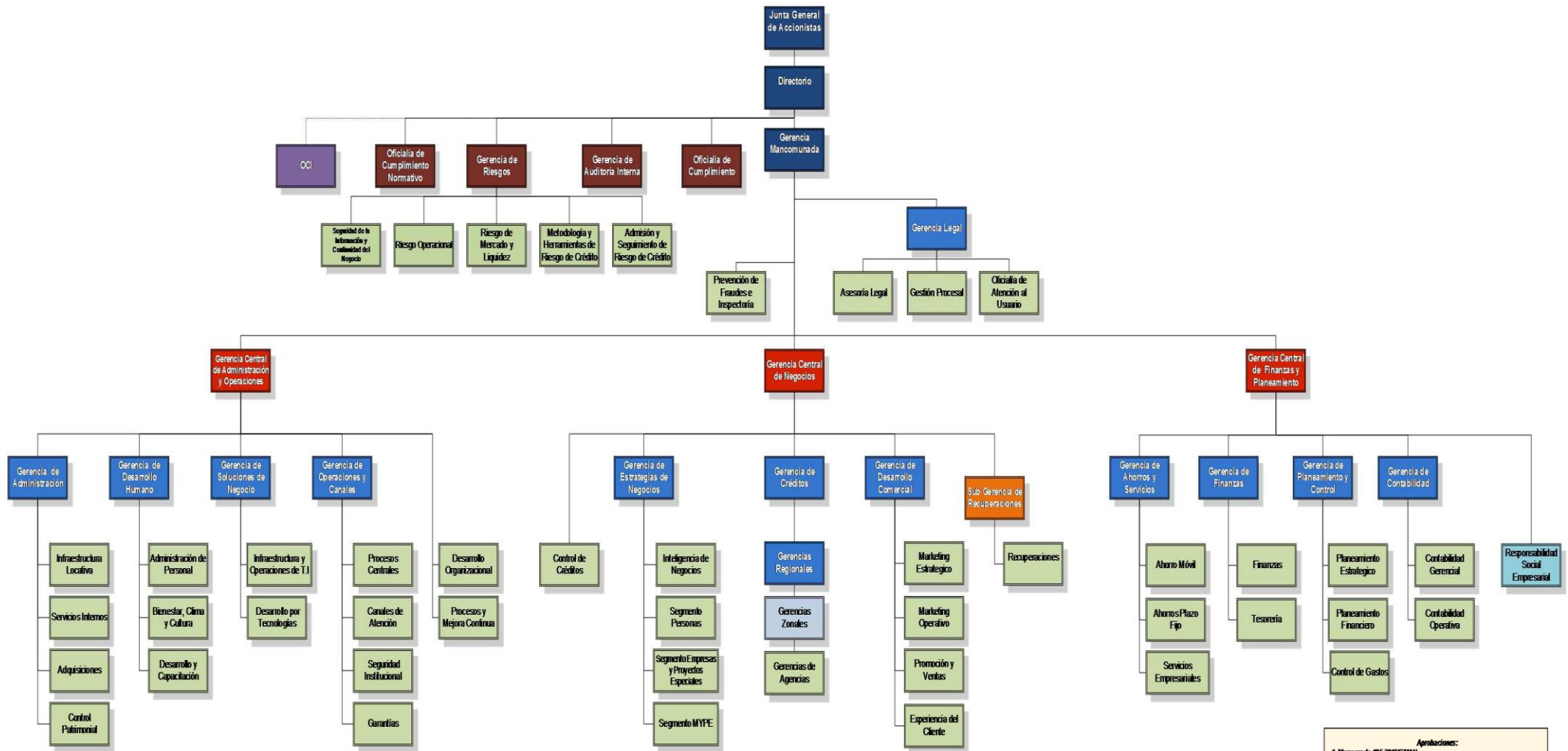
Servicio: Cultivamos relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes, logrando superar sus expectativas dando lo mejor de nosotros.

1.1.4 Organización

Los distintos niveles, dentro de la organización, está determinado en concordancia a las funciones, atribuciones, responsabilidades, y nivel de interrelación que maneja LA FINANCIERA. Siendo los siguientes:

1. Junta General de Accionistas
2. Directorio
3. Gerencia Mancomunada
4. Gerencias Centrales
5. Gerencias de Línea
6. Departamentos

El nivel organizacional o dependencia de un área están sujetos a variaciones en el tiempo, en función a la importancia de las actividades que realizan. Y a las necesidades en el desarrollo de las estrategias que desarrolle la financiera para afrontar los cambios que presente el mercado en el que desenvuelve.



Aprobaciones:

1. Memorando 105-2016/GMAN
2. Acuerdo N° 133, Acta N° 18/2016 del Comité de Gerencia del 12 de abril de 2016
3. Memorando 278-2016/GMAN
4. Memorando 384-2016/GMAN
5. Memorando 394-2016/GMAN
6. Acuerdo N° 261, Acta N° 15/2016 Directorio del 19 de julio de 2016
7. Acuerdo N° 10, Acta N° 01/2017 Directorio del 9 de enero de 2017

Ilustración 7 Organigrama

1.1.5 Principales procesos y operaciones.

Se ha logrado obtener la información sobre el gasto de las cuentas del departamento de servicios internos desde el año 2015 al 2017 las cuales se indican líneas abajo, se demuestra que cada año según la cantidad de agencias que la financiera apertura el gasto aumenta pero no de forma proporcional, lo cual es el objetivo del presente estudio ya que se pretende realizar la estandarización de precios y el gasto en cada agencia esto dependerá de la problemática y análisis de cada cuenta el cual se realizara más adelante .

Para el presente estudio solo se tomaron las 4 cuentas más relevantes donde se puede obtener el mayor ahorro para la FINANCIERA el detalle de cada una de las cuentas la podremos observar en el capítulo 4 donde describiremos el diagnostico situacional de cada una de ellas.

a) Reparación y Mantenimiento

AÑO	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/ 5,288,898.10	109	S/ 4,043.50
2016	S/ 6,611,122.62	118	S/ 4,668.87
2017	S/ 8,065,569.60	128	S/ 5,251.02

Tabla 1 Gasto de reparación y mantenimiento



Ilustración 8 Gasto de Mantenimiento de Oficinas

b) Energía

AÑO	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/ 1,805,434.54	109	S/ 1,380.30
2016	S/ 2,256,793.18	118	S/ 1,593.78
2017	S/ 2,753,287.68	128	S/ 1,792.51

Tabla 2 Gasto de Energía

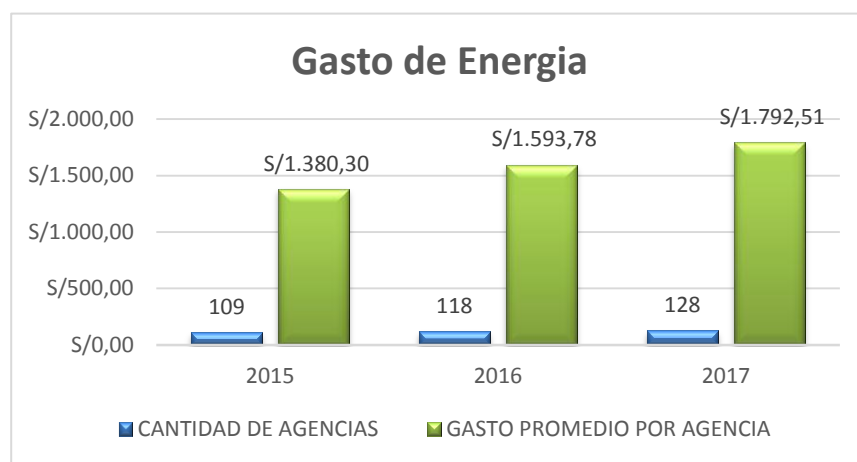


Ilustración 9 Gasto de Energía

c) Limpieza

AÑO	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/ 1,455,784.29	109	S/ 1,112.98
2016	S/ 1,819,730.36	119	S/ 1,274.32
2017	S/ 2,220,071.04	128	S/ 1,445.36

Tabla 3 Gasto de Limpieza



Ilustración 10 Gasto de Limpieza

d) Útiles de oficina

AÑO	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/ 936,429.64	109	S/ 715.92
2016	S/ 1,170,537.05	118	S/ 826.65
2017	S/ 1,428,055.20	128	S/ 929.72

Tabla 4 Gasto útiles de oficina

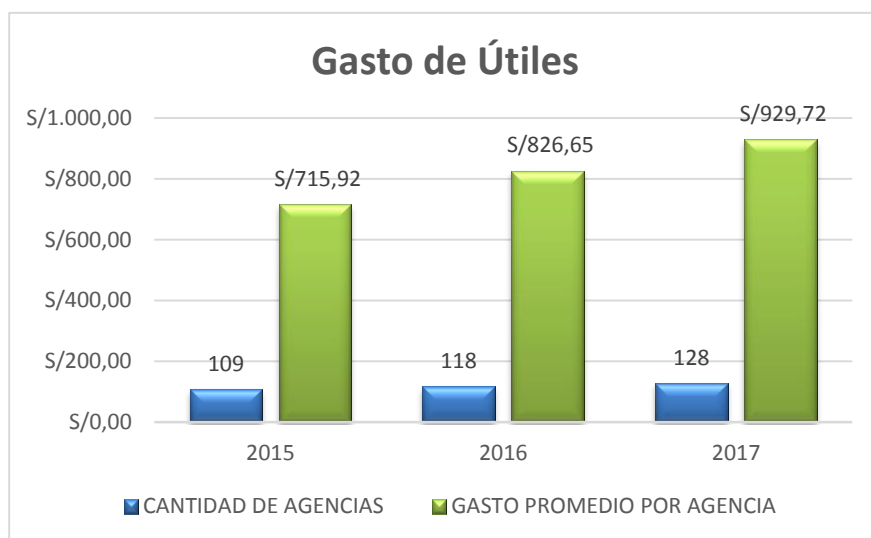


Ilustración 11 Gasto de útiles

e) Formateria

AÑO	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/ 323,669.19	109	S/ 247.45
2016	S/ 404,586.49	118	S/ 285.72
2017	S/ 493,595.52	128	S/ 321.35

Tabla 5 Gasto de Formateria (Formatos pre impresos como contratos, etc)

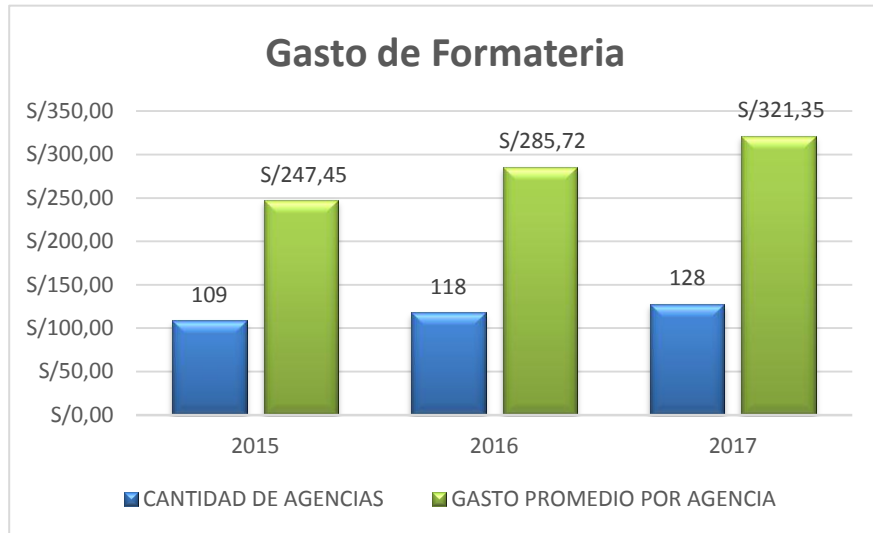


Ilustración 12 Gasto de formateria

f) Teléfono

AÑO	GASTO ANUAL		CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/	601,375.55	109	S/ 459.77
2016	S/	751,719.44	118	S/ 530.88
2017	S/	917,097.72	128	S/ 597.07

Tabla 6 Gasto de teléfono

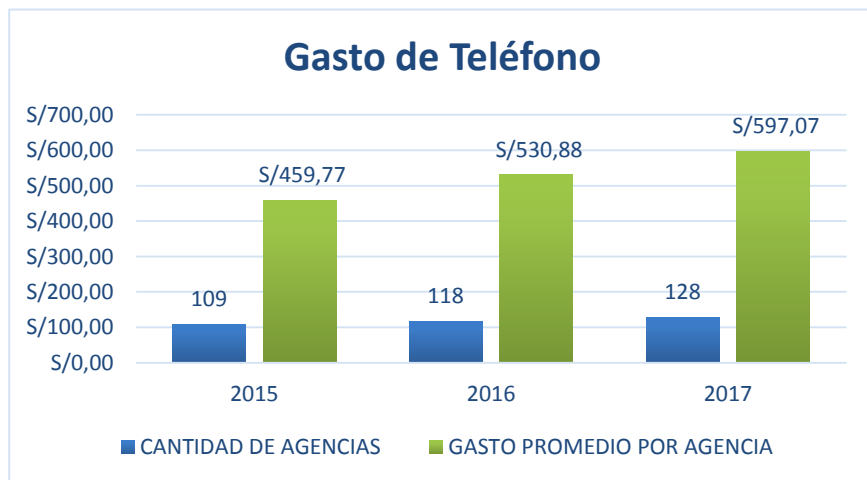


Ilustración 13 Gasto de teléfono

g) Suministros de Computo

AÑO	GASTO ANUAL		CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/	276,218.44	109	S/ 211.18
2016	S/	345,273.05	118	S/ 243.84
2017	S/	421,233.12	128	S/ 274.24

Tabla 7 Gasto de suministro de cómputo

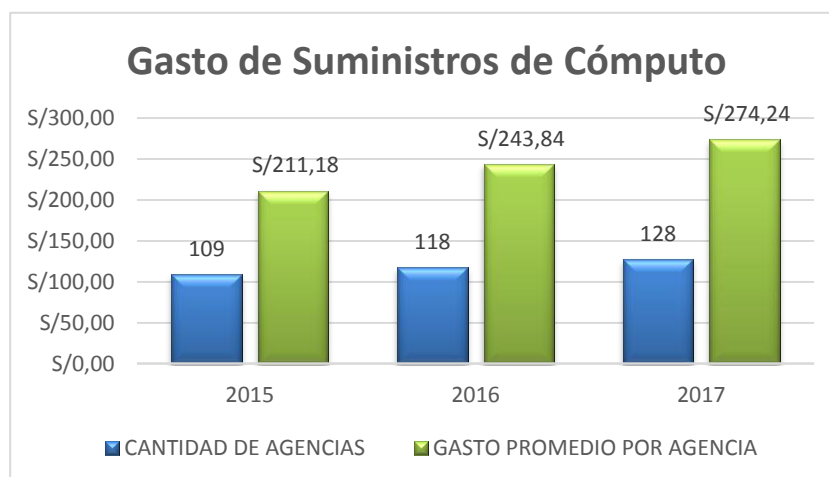


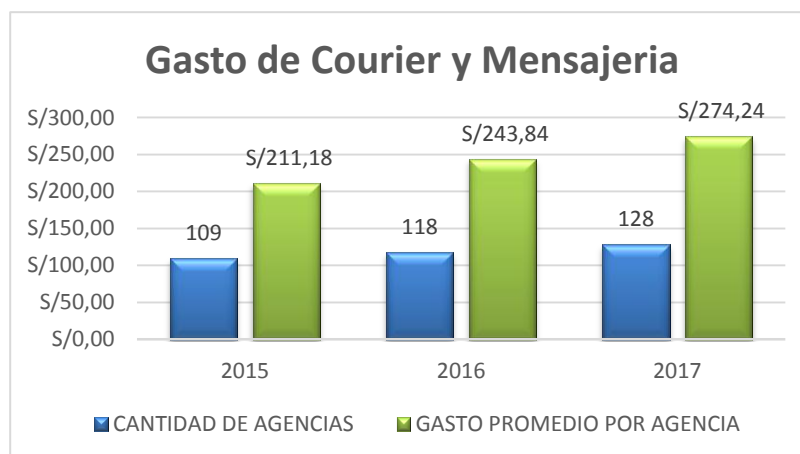
Ilustración 14 Gasto de suministros de cómputo

Elaboración
Propia

h) Courier y Mensajería

AÑO	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/ 246,382.11	109	S/ 188.37
2016	S/ 307,977.64	118	S/ 217.50
2017	S/ 375,732.72	128	S/ 244.62

Tabla 8 Gasto de courier y mensajería



i) Agua

Ilustración 15 Gasto de Courier y mensajería

AÑO	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE AGENCIAS	GASTO PROMEDIO POR AGENCIA
2015	S/ 187,879.28	109	S/ 143.64

2016	S/	234,849.10	118	S/	165.85
2017	S/	286,515.90	128	S/	186.53

Tabla 9 Gasto de agua



Ilustración 16 Gasto de agua

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema.

La cantidad de agencias que apertura la financiera está creciendo de forma muy acelerada así como las exigencias de los usuarios internos para la atención de sus solicitudes, y esto con lleva a un mayor gasto para la financiera, sin embargo la eficiencia en la atención, abastecimiento, control de gastos, y conciencia de ahorro no ha ido mejorando con el tiempo.

Los efectos trascienden negativamente sobre los usuarios y sobre nuestra gerencia que espera que nosotros como departamento lleguemos a nuestra meta anual.

Según los gastos detallados anteriormente se realizó un Análisis ABC - Pareto (80% - 20%) y se seleccionó las cuentas más relevantes para el departamento las cuales se encuentran dentro de la clasificación A y son:

1. Reparación y mantenimientos
2. Consumo de energía
3. Servicio de Limpieza
4. Compra de útiles de oficina

N°	Cuenta	Gasto	%	Acum	Clasificación (80 - 20)
1	Reparación y mantenimiento	\$ 2,444,112.00	43%	43%	A
2	Energía	\$ 834,329.60	15%	58%	A
3	Limpieza	\$ 672,748.80	12%	70%	A
4	Útiles de oficina	\$ 432,744.00	8%	78%	A
5	Teléfono	\$ 277,908.40	5%	83%	B
6	Suministros de equipo de oficina	\$ 233,281.60	4%	87%	B
7	Formatearía	\$ 149,574.40	3%	90%	B
8	Otros gastos	\$ 133,268.00	2%	92%	B
9	Suministros de computo	\$ 127,646.40	2%	94%	B
10	Courier y Mensajería	\$ 113,858.40	2%	96%	C
11	Suministros de edificación e instalaciones	\$ 79,325.60	1%	98%	C
12	Agua	\$ 69,458.40	1%	99%	C
13	Suministros de vehículos	\$ 51,445.60	1%	100%	C
GASTO ANUAL		\$ 5,619,701.20			

Tabla 10 Pareto gasto total del año 2017 cuentas SSII

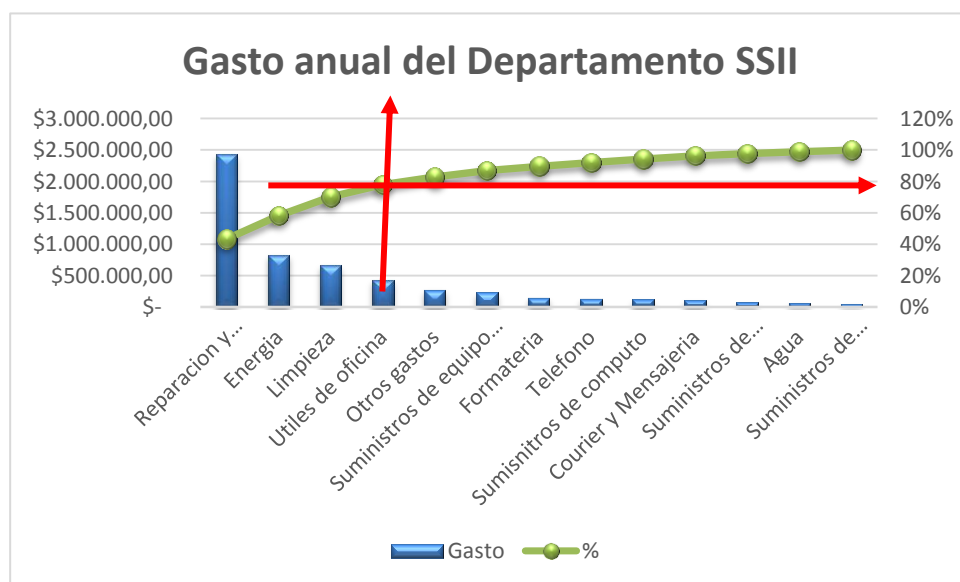


Ilustración 17 Gasto anual SSII Pareto

Por ello con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación actual por cada cuenta se realizara un análisis causa - raíz para identificar los diferentes elementos (causas) que han originad el problema (efecto). La

casas identificadas se plasmaran en el árbol de problemas mientras que los objetivos se plasmaran en la matriz de soluciones.

1.2.2 Formulación del problema.

De acuerdo a lo indicado por los usuarios como es la mala atención, la demora en entrega de los productos, entrega errada de pedidos, costos elevados de los bienes y servicios entre otros, son el reflejo de una deficiente administración de los recursos, no se cuenta con estrategias, procedimientos ni controles por el cual surge el cuestionamiento al cual el presente estudio pretende dar respuesta. ¿Se podrá gestionar de manera eficiente las diferentes cuentas que maneja el departamento de servicios internos?

1.2.3 Sistematización del problema (Preguntas específicas)

Basados en el planteamiento de la pregunta principal para la formulación del problema, e identificando la gestión ineficiente de las cuentas del departamento de SSII se postula las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es la metodología apropiada que debería aplicarse para la buena gestión de las cuentas del departamento de SSII?
- ¿Cuáles serían los beneficios que aportaría el cambio de proveedores y productos más económicos dentro de las diferentes cuentas dentro del departamento?
- ¿Qué mejoras deberán ser implementadas para dar solución a la causas del problema?
- ¿Cuál será el ahorro obtenido de la presente propuesta de mejora de procesos?

- ¿Cómo se realizara el seguimiento y monitoreo a las mejoras aplicadas del presente proyecto?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Presentar una propuesta de mejora integral para optimar la gestión, control y análisis de las cuenta del departamento de servicios internos en una empresa financiera al 2019.

1.3.2 Objetivos específicos.

- a) Realizar un diagnóstico e identificar la metodología que se utilizara para mejorar la gestión administrativa de las cuentas del departamento.
- b) Aplicar la herramienta de análisis causa raíz en cada una de las cuentas más representativas de la financiera.
- c) Identificar cada una de las mejoras que podrán aplicarse, para obtener ahorros y mejoras en los servicios.
- d) Proponer un plan de implementación y controles que monitoreen cada una de las mejoras propuestas para evaluar la efectividad y el beneficio que obtendrá la financiera.
- e) Realizar el análisis cálculo de costo beneficio por cada cuenta analizada del presente estudio para verificar la viabilidad el proyecto.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.4.1 Justificación teórica.

Carlos Alberto Castro Zuluaga, Mario Cesar Velez Gallego, Jaime Andres Catro Urrego indican que, lo clásico en la clasificación ABC es ser aplicada en empresas para definir e implementar políticas de control de sus inventarios pertenecientes a una igual categoría. La organización en categorías se realiza de según su importancia por algún tipo

de valoración. Que usualmente es el consumo o uso anual o la demanda a ventas anuales utilizando para esto el bien conocido principio de Pareto.

Por ello, con este análisis se busca seleccionar y profundizar en una herramienta de ingeniería que permita establecer las mejores estrategias con el fin de reducir para la financiera estandarizar precios en general, mejorar el servicio a los usuarios, crear conciencia de ahorro, entre otros.

El profesor Kaoru Ishikawa desarrollo un diagrama causa efecto que es la representación de varios elementos los cuales vienen a ser las causas de un sistema que puede contribuir a la solución de un problema, esta herramienta es muy efectiva ya que nos permite identificar las posibles causas principales de un problema específico.

Rodrigo Martínez y Andrés Fernández indican que la técnica del árbol de problemas es la técnica que facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema mientras que el árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas el cual permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

1.4.2 Justificación práctica.

El presente proyecto de mejora se realiza con el fin de plantear una solución eficaz a los gastos innecesarios y elevados, que realiza la financiera en las diferentes cuentas que maneja el departamento de servicios internos y así obtener un monto considerable de ahorro en los próximos meses.

Realizar una buena gestión y control de las cuentas será beneficioso para la empresa ya que tendremos

productos y servicios de buena calidad a un bajo precio y además con el adecuado control podremos tener información estadística e histórica de lo que consume cada agencia para así tener un presupuesto más real para los próximos años.

La financiera está consciente de que con este proyecto podrá identificar los problemas más críticos en el departamento de SSII por lo cual el presente trabajo obtendrá las mejores propuestas para mejorar dicha gestión.

1.4.3 Justificación Metodológica

La herramienta se complementará con un análisis causa-efecto, esquematizado en un árbol de problemas. A partir de esta representación, se lograron obtener los medios que servirán para eliminar la causa del problema, los fines directos y fin último que se pretenden alcanzar. Definidos los medios, se pueden plantear acciones de mejora que, en conjunto, conformen una propuesta de mejora integral para el departamento de servicios internos.

1.4.4 Justificación Política, económica, social..

En la parte social el presente trabajo les será de utilidad a los venideros profesionales que trabajen en este mismo campo ya que tendrán la base de cómo controlar y gestionar las diferentes cuentas que maneja un departamento administrativo dentro de una financiera y todo con el fin de mejorar la productividad de la empresa ya que como lo mencionamos anteriormente los diferentes proveedores con los que trabajamos tienen retrasos y costos elevados a diferencia de los precios del mercado.

Además no solo será de utilidad en la empresa donde se aplicaran dicha investigación sino a cada área en donde tengan actividades similares. El bien principal que se obtendrá de dicha investigación es que se mejorar el servicios al usuario, menos esperas, incrementara la productividad de la empresa, disminuirá la quejas en la entrega de los productos y servicios, reducción de costos entre otros.

1.4.5 Justificación Profesional, académica y/o personal.

En lo profesional se podrá aplicar todo lo aprendido a lo largo de toda mi carrera de ingeniera industrial, ya que nuestra profesión se encarga directamente de esto *“mejorar procesos con el fin de optimizar los recursos, reducir costos aplicando diferentes herramientas y métodos”*.

En lo personal será un logro más ya que la investigación será aplicada en el lugar donde trabajo lo que me permitirá a futuro a obtener un mejor puesto y reconocimiento del área en donde me encuentro laborando actualmente.

1.5 ALCANCES DEL PROYECTO

1.5.1 Temático. Temático.

El proyecto tiene como objetivo principal generar ahorro para la financiera y llevar un control eficiente de sus cuentas.

1.5.2 Espacial.

Se realiza en una importante financiera en la ciudad de Arequipa.

1.5.3 Temporal.

Se estima que el proyecto tiene que ser constante después de ser aprobado por la gerencia mancomunada.

2 CAPÍTULO II: MARCO DE TEÓRICO

Objetivo: Citar y describir trabajos de otros autores asociados al presente tema de investigación.

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL TEMA

Los artículos que se mencionaran a continuación emplean como principal herramienta la clasificación ABC, Análisis causa raíz, Árbol de soluciones y diferentes herramientas para mejorar la gestión del departamento.

a) Espino Acevedo, E. (2016). En su tesis "Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos". Esta tesis realiza un diagnóstico del proceso de compras con la finalidad de incrementar la productividad de un concesionario de alimentos en la ciudad de Lima. Para realizar dicho objetivo se realizó un análisis teórico práctico de los procesos en el área de compras siendo su finalidad la de demostrar que el problema es la gestión deficiente en las compras; dicho resultado inicial sirve para saber cómo se encuentra el actual entorno de compras y describir y analizar los problemas hallados.

b) Barrios Rodríguez, J. y Méndez Castañeda, M. (2012). En su Tesis "Propuesta de mejoramiento el proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación para la empresa ARTPRINT LTDA". La presente Tesis, se sustenta en llevar a cabo un análisis al detalle a la empresa, identificándose oportunidades de mejoramiento, en el área de compra. Utilizando

instrumentos que den como resultado la planeación de compra de las necesidades de las áreas.

Los resultados a los que llega esta tesis, según su análisis y sugerencias de mejora, es que al realizar los requerimientos de material se tiene que efectuar con la mayor eficiencia y exactitud posible. Buscando minimizar los tiempos en las actividades y la disminución de pedidos inconformes.

Las sugerencias son usar y poner en práctica indicadores en cada proceso, con el objetivo de obtener la mejora continua en cada uno de sus procesos.

c) Castro Jorge, M. (2017). En su tesis "Propuesta de mejora integral para la gestión eficiente del almacén principal de repuestos automotrices s.a. ". Esta tesis tiene como problema central el mal manejo de los almacenes ya que cuenta con un stock innecesario de ciertos materiales ya que tiene un mal manejo de los recursos a pesar de que cuenta con un sistema de gestión de calidad.

d) Barrios Rodriguez, J. (2012). En su trabajo de grado "Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa artprint Ltda". Este trabajo habla de las ocasiones de mejora identificadas en las áreas de compras y planeación de la producción, por medio de la implementación de una herramienta, el cual permite la planeación de compras sustentado en información histórica de la propia empresa, y definir por medio de evaluación a los proveedores más convenientes. Se busca bajar los indicadores de requerimientos inconformes causados por proveedores. Identificando y desechando actividades que no produzcan valor en los

procesos. De igual manera se crean políticas que identifiquen y delimiten responsabilidades y derechos en la interacción empresa-proveedor.

- e) Alzate Mosquera, J. (2017). En su tesis "Propuesta de mejora en el área de compras de la empresa construcción, reingeniería, producción. (ERP) S.A". Este trabajo pretende formular una propuesta de un nuevo proceso de compras, y un plan de mejoramiento en el área de compras para la empresa de tal forma que pueda reducir sus riesgos operativos y administrativos.
- f) Según Oscar Parada Gutiérrez (2009) en su libro "Enfoque multi criterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios". Al usar esta metodología se obtiene una curva que simboliza la distribución estadística del resultado de las líneas utilizadas. En esta curva se definen tres zonas, sus límites están identificados por los rangos que se indiquen. Las particularidades de cada zona son:

Zona A. Reúne del 10% al 20% del íntegro de las líneas, representado por el 60% al 80% del todo económico. Estas líneas se catalogan como A, y constituyen lo primordial para la empresa. Basado en el rango aplicado.

Zona B. Reúne del 20% al 30% del íntegro de las líneas, representado por el 20% al 30% del todo económico. Estas líneas se catalogan como B, y constituyen una mediana importancia para la empresa.

Zona C. Reúne del 50% al 70% del íntegro de las líneas, representado por el 5% al 15% del todo económico. Estas líneas se catalogan como C, y constituyen una baja importancia para la empresa. Basado en el rango aplicado.

2.2 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

2.2.1 Clasificación ABC Multicriterio

El análisis ABC, denominado también curva 80-20, se fundamenta en el aporte del economista Wilfredo Pareto, tras un estudio de la distribución de los ingresos. En este observó que un gran porcentaje de los ingresos estaba concentrado en las manos de un pequeño porcentaje de la población. Este principio se conoció como la Ley de Pareto y establece que "Hay unos pocos valores críticos y muchos insignificantes. Los recursos deben de concentrarse en los valores críticos y no en los insignificantes".

En 1951, el estadounidense H. Ford Dickie, basándose en el principio de Pareto y en sus propias experiencias prácticas, presentó un método de clasificación que respondía al siguiente planteamiento general: "En cualquier inventario, una pequeña fracción determinada en términos de elementos, representa una fracción mayoritaria en términos de efectos". Desde el punto de vista de la efectividad económica, este planteamiento fundamenta la necesidad de clasificar el inventario y de llevar a cabo un control selectivo.

Al aplicarse el método se obtiene una curva que representa la distribución estadística del efecto de los renglones considerados. En esta curva quedan definidas tres zonas, cuyos límites están determinados por los rangos que se le asignen.

Zona A. Agrupa del 10% al 20% del total de los renglones y representa del 60% al 80% del efecto económico total. Estos renglones se clasifican como A

y son los más importantes para la empresa según el parámetro base considerado.

Zona B. Agrupa del 20% al 30% del total de los renglones y representa del 20% al 30% del efecto económico total. Estos renglones son clasificados como B y tienen una importancia media para la empresa.

Zona C. Agrupa del 50% al 70% del total de los renglones y representa del 5% al 15% del efecto económico total. Estos renglones se clasifican como C y son los de menor importancia para la empresa según el parámetro base considerado.

2.2.2 Diagramas de Flujo

Un DF es un diagrama que ilustra las relaciones entre los principales componentes de una planta industrial. Se usa ampliamente en los ámbitos de ingeniería química e ingeniería de procesos, aunque sus conceptos a veces también se aplican a otros procesos. Se usa para documentar o mejorar un proceso o modelar uno nuevo.

2.2.3 Análisis causa raíz

El Análisis Causa Raíz (ACR), se trata de una metodología basada en identificar las causas raíces primarias de los problemas, para poder aplicar posteriormente soluciones correctivas que las eliminen de forma definitiva. (Antonio Alejandro Suarez, 2015).

Además ACR presentar otras ventajas tales como:

- Identifica los problemas analizando desde una perspectiva más amplia.

- Mejora la eficiencia de los procesos debido a la prevención de fallos o problemas.
- Posibilidad de dedicar y enfocar esfuerzos en la optimización.
- Mejora en la moral y en el personal de la empresa

2.2.4 Árbol de Soluciones

William T. Greenwood, autor del libro "Teoría de decisiones y sistemas de información", Expone que la toma de decisiones es resolver problemas. Para ello se debe de examinar la mejor opción, utilizando una evaluación conveniente y realizar una investigación al detalle. Para optar la más sobresaliente opción, sustentado en un proceso de ramificación. Conocido como el Árbol de Decisiones. Que admite evaluaciones alternativas ante un problema.

Una metodología se sustenta en disgregar estimados desde repercusiones hasta costos. Las empresas frecuentemente usan el presente diagrama para establecer políticas empresariales o como alternativa de aporte de solución por los trabajadores.

Su objetivo es usar diversos escenarios y poder elegir uno, cuantificable y con propuestas objetivas. Prescindiendo de las emociones individuales y combinadas.

Características de un árbol de decisiones:

- Plantea el problema desde distintas perspectivas de acción.
- Permite analizar de manera completa todas las posibles soluciones.
- Provee de un esquema para cuantificar el costo del

resultado y su probabilidad de uso.

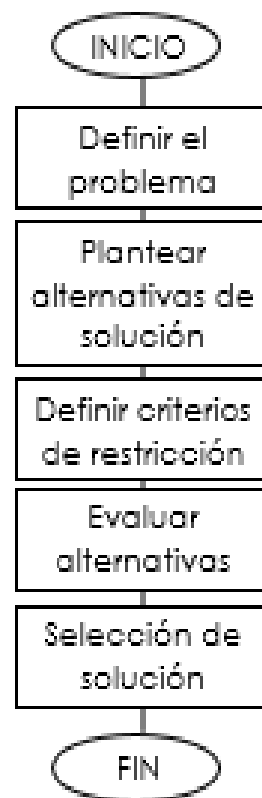
- Ayuda a realizar las mejores decisiones con base a la información existente y a las mejores suposiciones.
- Su estructura permite analizar las alternativas, los eventos, las probabilidades y los resultados.

2.2.5 Matriz de Restricciones

La Teoría de las restricciones fue descrita por primera vez por Eliyahu Goldratt al principio de los 80. Es un conjunto de procesos de reflexión que utiliza el método de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar.

Se realiza en base a una matriz en donde se colocan de forma horizontal las posibles soluciones y de forma vertical los factores de restricción y así se evalúan la solución más conveniente ya que responde a las limitaciones a las que nos encontramos sujetos asignándole ciertos valores.

El proceso es el siguiente:



- Paso 1: Consiste en **analizar** detenidamente el problema para comprenderlo y tener una idea clara del mismo.
- Paso 2: Se plantean tentativamente **posibles acciones** que den solución al problema que se está abordando.
- Paso 3: Se determinan las **restricciones críticas** que nos limitan para dar solución al problema analizado
- Paso 4: Se asigna un puntaje a cada alternativa de solución en base a la restricción de la misma. Considerar los siguientes puntajes de acuerdo a la magnitud de la restricción

Restricción baja	1
Restricción media	3
Restricción alta	5

- Paso 5: Consiste en escoger la alternativa de solución que, en base a la evaluación anterior, haya obtenido la

menor restricción (menor puntuación)

3 CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

Objetivo: Establecer cuáles son los aspectos metodológicos tanto de la investigación como de la propuesta de mejora.

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Diseño de la investigación.

Según Kirk (1974) el diseño experimental como sinónimo de un plan para la asignación de las condiciones experimentales a los sujetos y del análisis estadísticos asociado con dicho plan de forma similar Arnau (1994) define el diseño experimental como un plan de investigación se pretende comparar la causa de una o más variables manipuladas por la persona que conduce el experimento. Integrando dentro de este plan el proceso de asignación de los participantes a los diferentes niveles de tratamiento y la elección de la adecuada técnica de estudio.

Un diseño **no experimental** según (Hernández, 184) Se realiza sin manipular variables. Sus variables independientes no son intencionadamente alteradas. Lo que se busca es observar el desarrollo del fenómeno como tal en su entorno natural, para posteriormente analizarlo.

A partir de los conceptos teóricos indicados anteriormente, se puede concluir que la presente tesis de mejora es de carácter no experimental, ya que no hay circunstancias, ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio en el cual se pretende aplicar la propuesta de mejora.

3.1.2 Tipo de investigación.

a) Para el diseño No experimental:

a. Exploratoria (Observación, Entrevista)

Según Universia Costa Rica (2017) Las investigaciones exploratorias muestran preliminar acercamiento al problema que se desea conocer y estudiar. Este tipo de investigación se aplica para entender el tema que se afrontara, de esta manera nos permite "familiarizarnos" con lo que desconocíamos hasta ese momento. Recuperado de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>.

En base a lo indicado anteriormente, se concluye que el diseño de la presente investigación, al ser de carácter no experimental y exploratorio, combina instrumentos empleados en los diseños tanto observacionales como de encuesta.

Primero se realizará una observación general del departamento para elaborar un diagrama de causa pescado de cada una de las cuentas de esta forma podemos identificar las causas y sus efectos, también para ello se realizara una entrevistas a cada uno de los expertos (4 personas) para recabar información verídica.

3.1.3 Métodos de investigación. Según el tipo de información

a) **Cualitativo**

Bonilla y Rodríguez (2000) citados en Bernal (2006, p.57) indicaron que el método de investigación cualitativa se enfoca en ahondar en casos específicos y no generalizar. Se orienta en cualificar y describir el

fenómeno de estudio, antes que medirlo, a partir de rasgos particulares percibidos por los elementos inmersos en el contexto a revisar. Dos autores (2002) confirmaron estas diferencias, afirmando que la investigación cualitativa se distingue por ser no generalizable y centrada en la “fenomenología y comprensión” (Fernández & Díaz, 2002, p.2).

b) Cuantitativo

Bernal (2006) indicó como principal característica del método de investigación cuantitativo es la medición de las características de los fenómenos sociales.

Se concluyó que la investigación cuantitativa “es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre diferentes variables” (Fernández et. al, 2002, p.1).

Según conceptos citados anteriormente podemos llegar a la **conclusión de que el presente trabajo es de carácter cualitativo** dado que el problema se identificó mediante la observación y descripción del contexto sin la utilización de variables, no se medirán datos cuantitativos sin embargo si existe información de carácter cuantitativo como el consumo de papel, el consumo de kw y m3 de agua por agencia, consumo de galones de combustible, etc.

Según el tipo de reflexión

a) Inductivo

Se indicó que el método inductivo utiliza el razonamiento para “obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares aceptados como válidos,

para obtener conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general" (Bernal, 2006, p.56).

Esto significa que, después de una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra obtener una hipótesis que nos dará una solución al problema.

El presente trabajo parte del estudio de un área determinada de la financiera. Según la información obtenida y del análisis causa – raíz realizada en cada una de las cuentas que maneja el departamento de plantean posibles soluciones para la obtención de un fin último que es reducir tiempos de espera, mejora el servicios, reducir gastos, mejorar la gestión de manejo de cada cuenta entre otros los cuales en un futuro podría servir para la aplicación de soluciones en áreas similares a la del presente estudio.

3.1.4 Técnicas de investigación.

- a) Análisis y revisión bibliográfica;
- b) Observación natural;
- c) Entrevista grupal (focus group) al personal que labora en el departamento de servicios internos.
- d) Encuesta a los usuarios sobre el servicio brindado.

3.1.5 Plan muestral.

Dado que el presente trabajo es de carácter no experimental y cualitativo, el plan muestral no aplica.

Sin embargo, se puede considerar como población al personal, materiales y sistemas de información que conforman todo el departamento de servicios internos. En este sentido, laboran cuatro (04) personas que son las

encargadas de manejar el presupuesto por cada cuenta con la que trabajan.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA PROPUESTA DE MEJORA

3.2.1 Métodos de ingeniería a aplicarse.

Se utilizaran diagramas de flujo para cada una de las cuentas y así poder identificar los potenciales problemas y soluciones en cada parte del proceso.

Se realizó un análisis de Pareto o ABC para seleccionar las cuentas que utilizan el mayor presupuesto del departamento de servicios internos.

3.2.2 Herramientas de análisis, planificación, desarrollo y evaluación.

Como primera herramienta tenemos la espina de pescado o Ishikawa (causa – raíz) que será aplicada a toda las cuentas seleccionadas anteriormente.

Se utilizara el diagrama de gant para poder representar gráficamente el tiempo de dedicación a cada una de las actividades a lo largo del presente estudio.

Se realizara el árbol de soluciones que es un diagrama utilizado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema. Se construye a partir de la formulación de problemas. Esto es, la frase que resume los objetivos de un actor en concreto y los inconvenientes que impiden que los cumpla. (David Mairal, 2015)

Y finalmente la Matriz de restricciones esta herramienta consiste en evaluar las soluciones **potenciales** de una causa raíz en base a ciertas **restricciones críticas** para así seleccionar la solución que mejor se adecue a la

organización.

4 CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La identificación de cada parte del proceso nos posibilita a identificar cuáles son las deficiencias que existen y donde podemos mejorar.

4.1 PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE ÚTILES DE ESCRITORIO

4.1.1 Descripción

Esta inicia cuando el Jefe de plataforma de cada agencia a nivel nacional realiza el pedido según las necesidades que tenga cada agencia, esto se realiza cada dos meses es decir 6 veces al año, solo se realiza según necesidad de cada agencia no tiene ningún indicador o algún reglamento que le indique que no puede excederse en la cantidad de útiles, este requerimiento que a continuación la llamaremos solicitud la realiza en el EBS-Oracle, la solicitud se re direcciona a la bandeja del especialista de rubro en este caso la Jefatura de Servicios Internos quien es el primer filtro para identificar los excesos de cada solicitud para rechazarlo o en caso contrario aprobarla, cabe resaltar que por la cantidad de solicitudes que llegan a la bandeja del especialista de rubro todas las solicitudes son aprobadas, luego de esto el Auxiliar descarga todas las solicitudes del EBS y realiza la validación de los pedidos junto con el Jefe de departamento este envía un correo a los jefes de plataforma indicando los pedidos que no serán atendidos por excesos, en el mismo día el jefe de plataforma envía la justificación del porqué de su pedido para que pueda ser atendido enseguida se realiza el ajuste de todos los pedidos y se le envía al proveedor para que pueda entregar los pedidos en las diferentes agencias, el proveedor según contrato tiene un plazo de entrega de 10 días calendarios para realizar la entrega pasado este plazo la financiera cobra una

penalidad del 2.5% del monto por unidad por día de retraso además de otras penalidades como material defectuoso o demora en pedidos adicionales, el servicio finaliza cuando el proveedor envía las facturas y guías de remisión de todos los pedidos a nivel nacional con la fecha, firma y hora de recepción de los usuarios además de un consolidado en excel de todos los pedidos es aquí cuando el auxiliar realiza la verificación tramita las factura y cobra penalidad en caso sea necesario.

4.1.2 Diagrama de Flujo

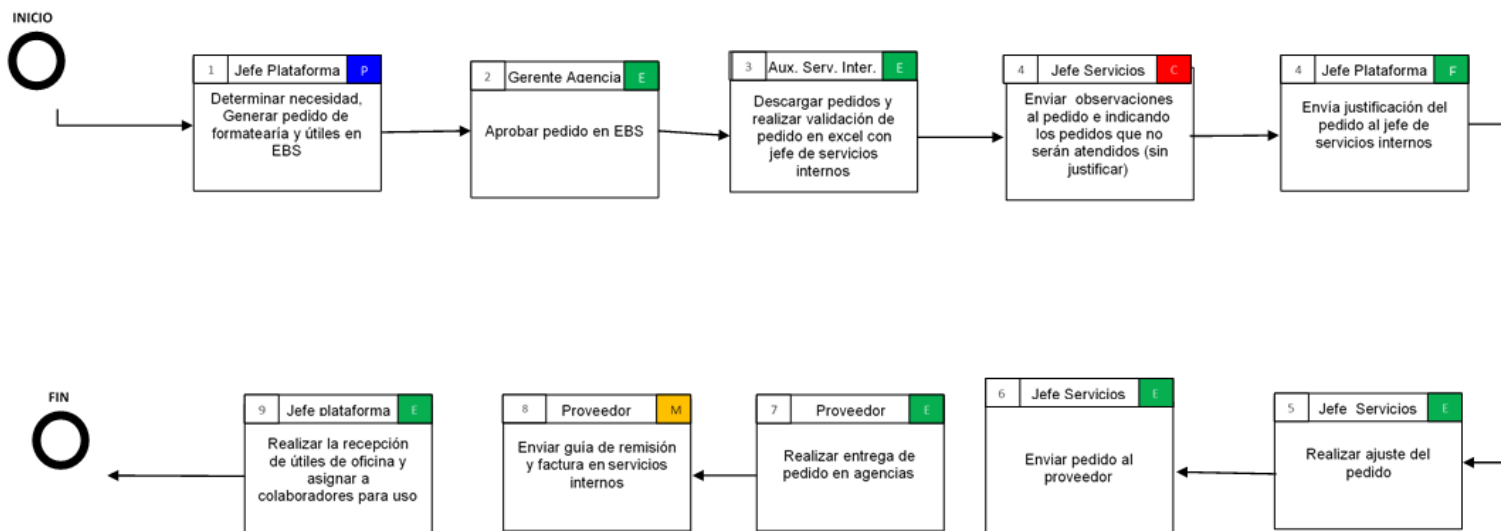


Ilustración 18 Diagrama de flujo útiles de escritorio – Elaboración propia



4.1.3 Diagrama Causa - Efecto

Como principal problema tenemos la mala atención y

demora del proveedor a los usuarios internos generando agencias desabastecidas, malestar en los clientes, y penalidades para el proveedor. Además del gasto excesivo en útiles de oficina ya que no se lleva un control de lo atendido y se manejan precios altos a comparación de los precios del mercado, frente a esto no podemos cambiar los precios hasta que se acabe el contrato con el actual proveedor.

Cuenta 1: Compra de útiles de oficina

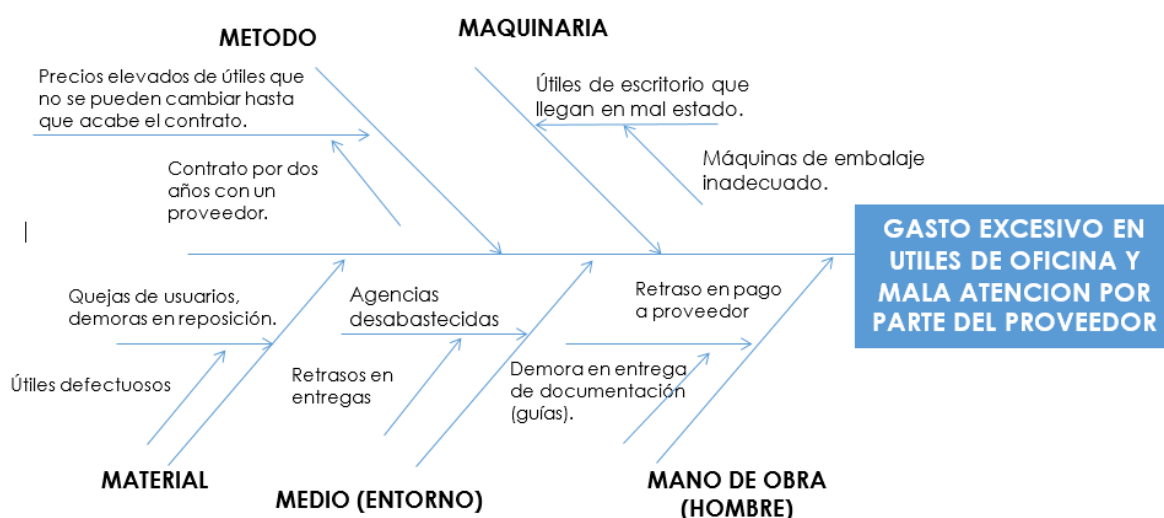


Ilustración 19 Matriz causa efecto compra de útiles de oficina – Elaboración propia

4.2 PROCESO ABASTECIMIENTO DE ENERGÍA Y AGUA

4.2.1 Descripción

En este proceso básicamente se contrata a la empresa que brinda el servicio de energía/agua en la localidad donde se ubica la agencia y el jefe de plataforma es el responsable de realizar el pago mensualmente de cada recibo emitido.

Para las agencias de la ciudad de Arequipa el auxiliar

de servicios internos es el responsable de realizar reclamos por cobros excesivos, apertura de nuevos suministros, mantenimiento de medidor, etc, en las agencias de afuera del departamento cada jefe de plataforma se hace responsable cuando surge algún tipo de reclamo e informa al auxiliar para que realice el seguimiento respectivo.

4.2.2 Diagrama de Flujo

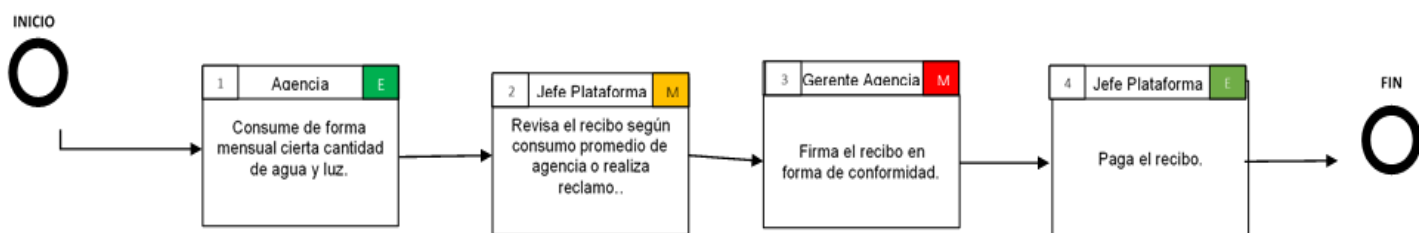


Ilustración 20 Diagrama de flujo consumo de agua y luz – Elaboración propia



4.2.3 Diagrama Causa – Efecto

Como problema principal tenemos el gasto elevado de agua y luz ya que no existe con control adecuado del pago de servicios por agencia, no existe una conciencia de ahorro apagado de luces o cierre de caños en la empresa, ausencia de equipos para reducir el consumo entre otros,

Cuenta 2: Consumo de energía y agua en agencias.

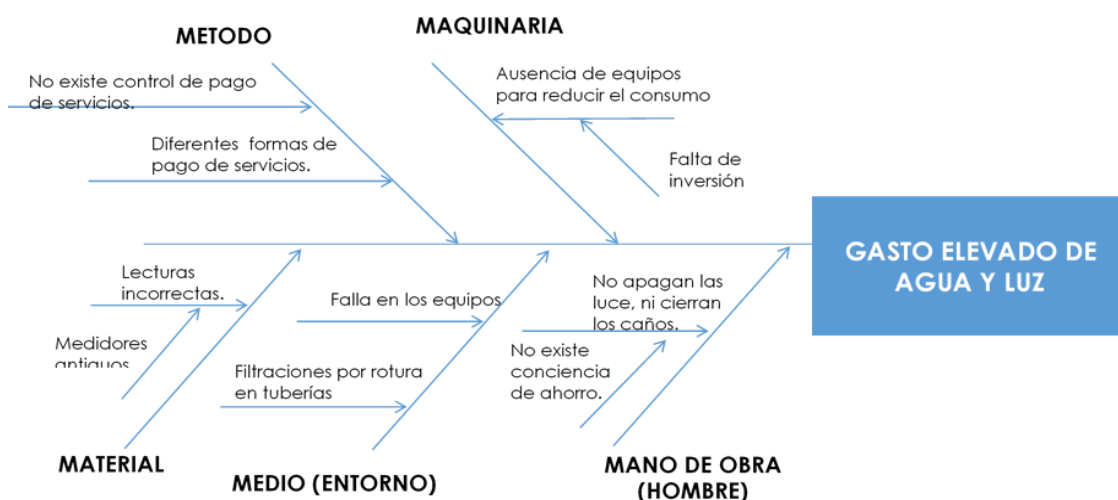


Ilustración 21 Matriz causa efecto consumo de agua y luz – Elaboración propia

4.3 PROCESOS DE LIMPIEZA

4.3.1 Descripción

Actualmente tenemos una sola empresa que es Sermansa la cual realiza el servicio de limpieza a nivel nacional el encargado de esta cuenta es la Jefatura del servicios internos, el proceso inicia cuando se envía un operario de limpieza por agencia, si hay algún reclamo el jefe de plataforma de cada agencia es el reponsable de informarlo a la jefatura de SSII, cada fin de mes el operario es el encargado de hacer firmar al jefe de plataforma la conformidad del servicio, y el jefe de plataforma mensualmente también es el responsable de llenar la encuesta de servicios el cual se encuentra en la plataforma de la FINANCIERA con la cual se evalúa el servicio que brinda al proveedor finalmente el proveedor envía las actas de conformidad firmadas así como la documentación de los trabajadores (boletas de remuneraciones, pagos de asignación familiar, pagos de AFP o ONP, entre otros).

El proveedor es encargada de entregar el uniforme, implementos de seguridad, materiales de limpieza e insumos para que realice el trabajo el costo que se le paga al proveedor es fijo, al igual que las cuentas anteriores también se le aplica penalidad por diferentes razones, algunas de ellas son, no tener fotocheck, que la agencia quede desabastecida de materiales para la limpieza, por falta del operario de limpieza, entre otros.

4.3.2 Diagrama de Flujo

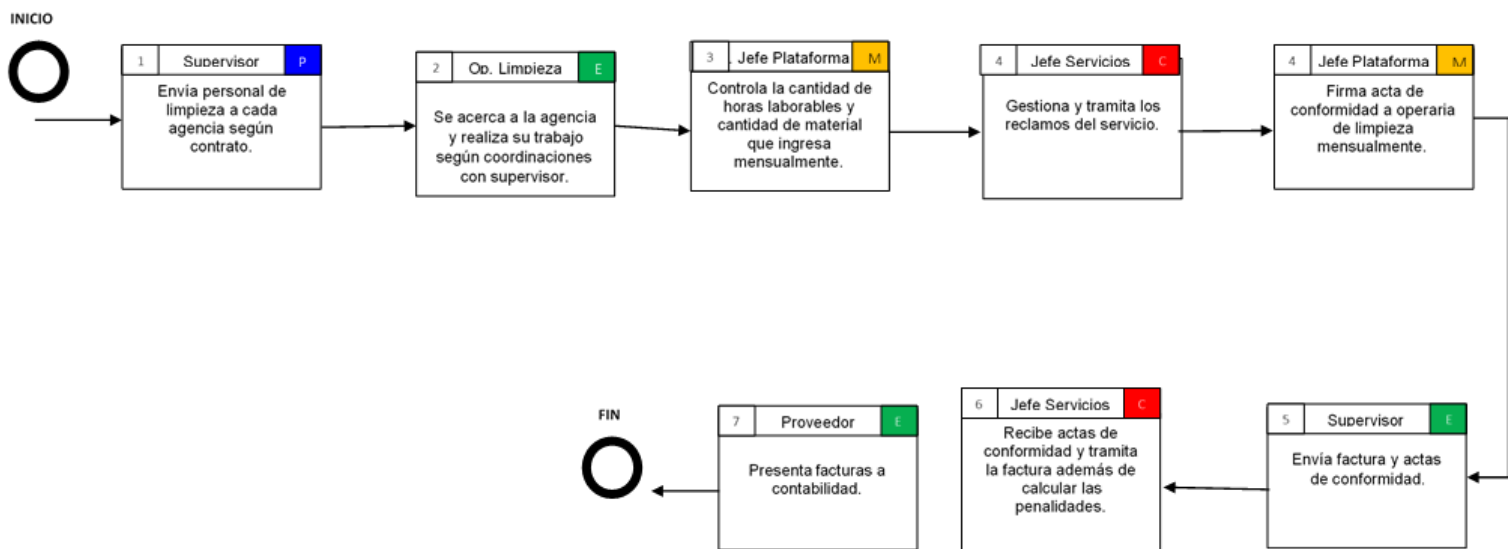


Ilustración 22 Diagrama de flujo servicio de limpieza – Elaboración propia



4.3.3 Diagrama Causa – Efecto

Como principal problema tenemos el mal servicio que brinda el actual proveedor de limpieza ya que los operarios no realizan de forma correcta su trabajo, no cuentan con buenos equipos para realizar su trabajo y los precios no van de acuerdo al mercado.

Cuenta 3: Servicio de Limpieza

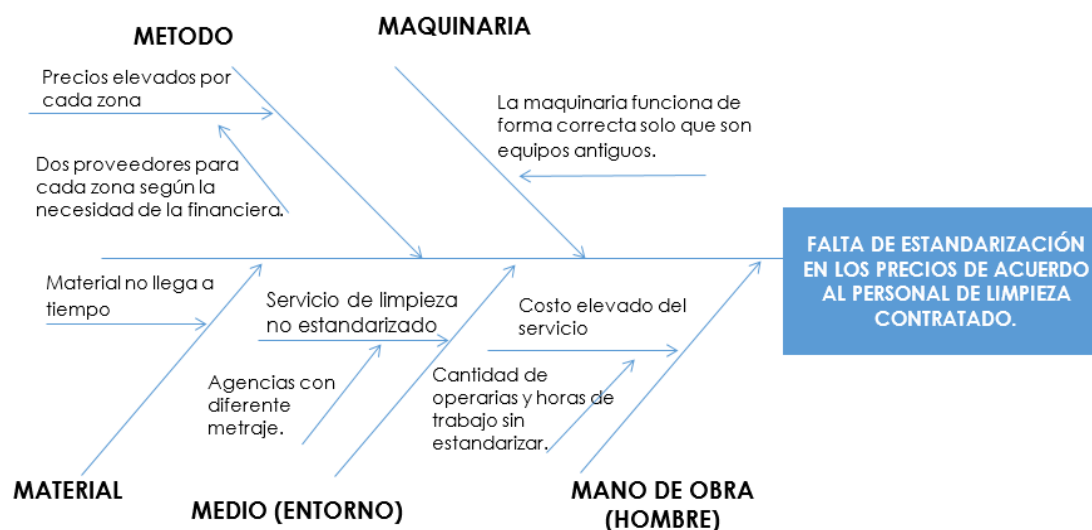


Ilustración 23 Matriz causa efecto servicio de limpieza – Elaboración propia

4.4 PROCESO DE MANTENIMIENTO DE AGENCIAS

4.4.1 Descripción

Esta cuenta la maneja el asistente de servicios internos nace de la necesidad de atender los requerimientos menores de mantenimientos que tienen las agencias, actualmente trabajamos con dos proveedores para la zona sur y zona Lima los cuales según contrato tienen un plazo de 3 días para la atención de cualquier requerimiento menor.

Este proceso inicia cuando el jefe de plataforma determina la necesidad de realizar algún tipo de mantenimiento dentro de la agencia para esto debe registrar su solicitud (o ticket) dentro de la plataforma de servicios generales, esta solicitud es recibida por el proveedor (Administrador de operaciones) quien es el responsable de programar a un técnico y enviarlo a la agencia de acuerdo a la prioridad de atención, el técnico se acerca a la agencia soluciona el problema y hace firmar al jefe de plataforma (o persona que registro el

ticket) el acta de conformidad del servicio, al final del mes el proveedor entrega todas la actas firmadas al asistente quien se encargara de la revisión del servicio y aplicar las penalidad según contrato, terminada la revisión recién se tramita la factura y se hace el pago al proveedor.

4.4.2 Diagrama de Flujo

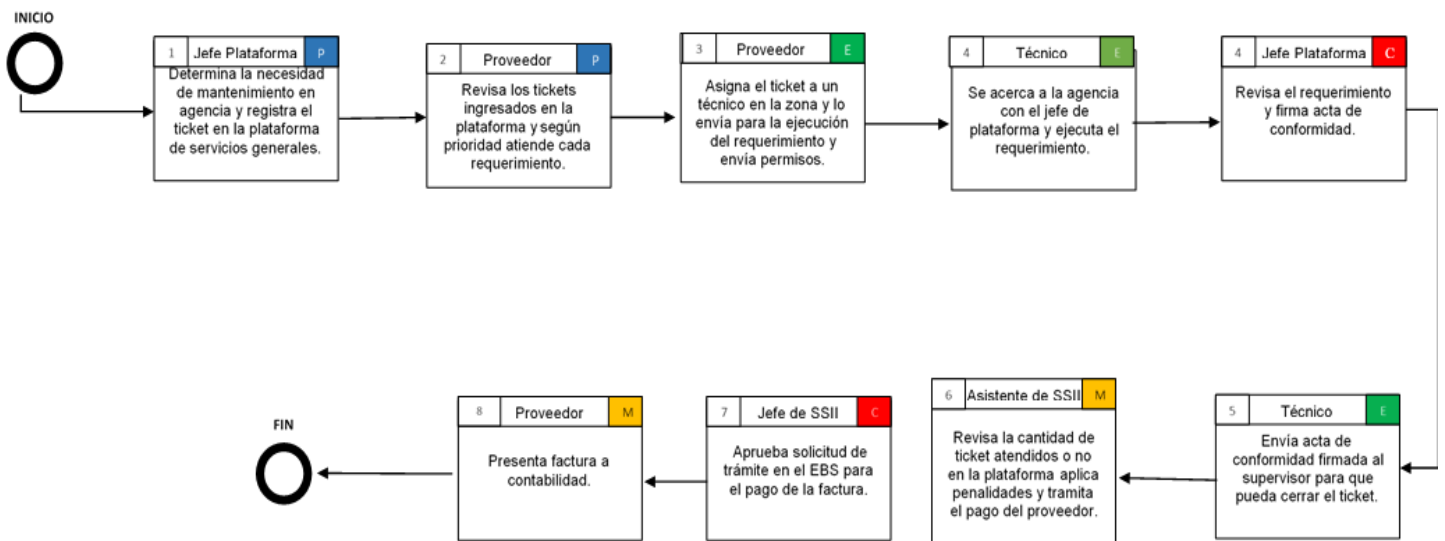


Ilustración 24 Diagrama de flujo mantenimiento de agencias – Elaboración propia



4.4.3 Diagrama Causa – Efecto

Se ha identificado gran variación en los costos de los proveedores actuales de cada zona, los costos de mano obra, materiales entre otros.

Cuenta 4: Reparación y mantenimiento de agencias.

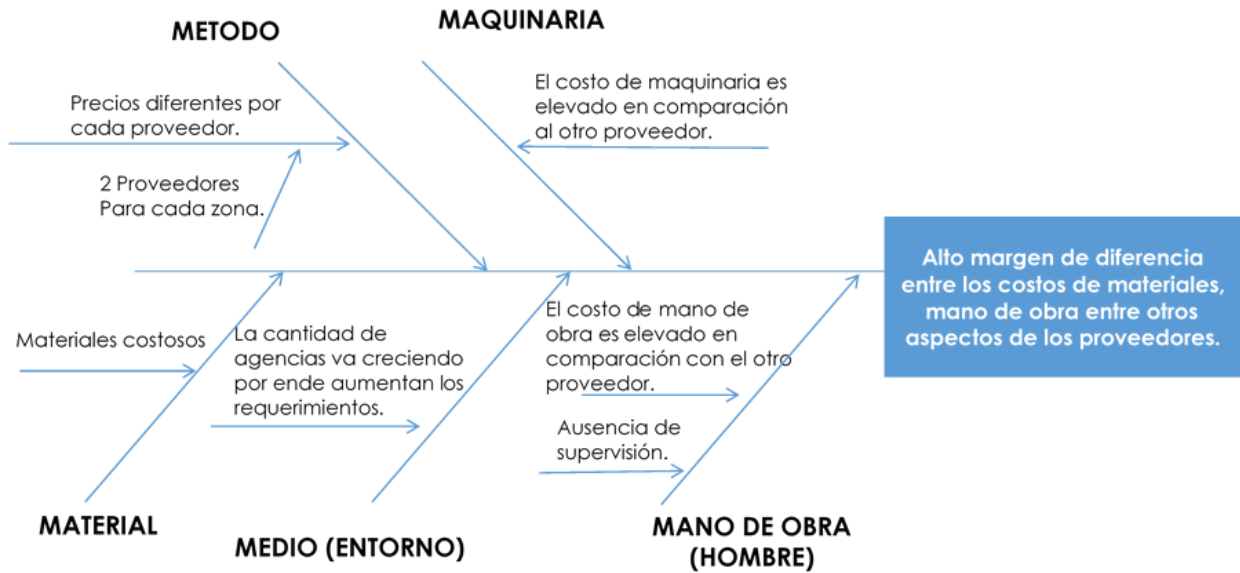


Ilustración 25 Matriz causa y efecto mantenimiento de agencias – Elaboración propia

4.5 CONCLUSIONES

En términos generales se llegó a la conclusión de que en el departamento de servicios internos se trabaja al día a día es decir se atienden las solicitudes de mantenimiento, útiles de limpieza y otros según llegan los requerimientos (al instante) no hay una evaluación previa o una gestión para analizar cada requerimiento y poder atenderlo (mantenimientos preventivos) por dicho motivo que los gastos que se hacen en cada atención son elevados, en el siguiente capítulo evaluaremos las mejores alternativas que nos permitirán reducir los gastos y tener un mayor control de cada proceso para llevar un mejor control de los servicios dentro del departamento de servicios internos.

En el siguiente capítulo presentaremos una descripción de como implementar la propuestas de soluciones elegidas para ellos haremos mención a los recursos necesarios, el plan de actividades y las herramientas de control.

5 CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE MEJORA, COSTOS Y BENEFICIOS

Objetivo: Evaluar las diferentes propuestas por cada cuenta y determinar un plan de mejora e implementación para cada iniciativa.

Composición del comité de autoevaluación y plan de trabajo

Nombre	Apellido	Puesto de Trabajo	e-mail
Silvia	Muñoz Palo	Jefe de SSII	Smunoz@
Federico	Beltran Fuentes	Asistente de SSII	fbeltran@
Kenner	Marquez López	Auxiliar de SSII	kmarquez@
Deysi Elena	Gutiérrez Taco	Auxiliar de SSII	dgutierret@

Tabla 11 Miembros del departamento de SSII

Después de haber analizado el diagrama de flujo e identificar las causas que ocasionan el problema principal de cada cuenta que maneja el departamento, se realizó la identificación de las posibles soluciones.

En el presente capítulo se desarrollan las mejores alternativas de solución para cada cuenta las cuales se obtuvieron mediante el árbol de soluciones en donde se colocó el problema principal y a través de este se identificaron las alternativas para mejorar el proceso.

Una vez obtenidas todas las propuestas de mejora se evaluó mediante la matriz de restricciones las que se podrían aplicar dentro de la empresa.

Estas se seleccionan mediante los factores de restricción, según la organización se han definido 4 restricciones las cuales son: costo, tecnología, tiempo y disposición de personal, según la definición explicada en el marco teórico la solución que tenga menos restricciones es la que será aplicada dentro de la organización.

- **COSTO:** Representa el costo que tendría que asumir la empresa para la ejecución de la solución propuesta puede ser que tenga costo bajos si la ejecución de la solución solo requiriere cambios internos en la organización o un costo elevado si se necesita presupuesto para realizar algún tipo de compra o contratación de nuevos proveedores.
- **TECNOLOGÍA:** Representa el nivel de tecnología que tendría que tener o contratar la empresa para poder ejecutar dicha solución lo que representaría a su vez un alto valor en la restricción de costos.
- **TIEMPO:** Representa el tiempo necesario para la aplicación de la solución esta puede ser ejecutada al instante si tiene un bajo valor o puede tomar cierto periodo si el valor es alto.
- **DISPOSICIÓN DE PERSONAL:** Representa la cantidad de personal que tendría que estar a cargo en la ejecución de la solución puede que tenga un bajo valor si el personal que se necesita son los propios trabajadores de la financiera o un alto valor si se necesita contratar a más personas para la ejecución de la solución.

La matriz que utilizaremos para evaluar cada restricción indicada anteriormente será la siguiente la cual tiene valores del 1 al 5 dependiendo si la restricción es baja media o alta:

Restricción baja	1
Restricción media	3
Restricción alta	5

A continuación procederemos a desarrollar lo antes mencionado:

5.1 PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE ÚTILES DE ESCRITORIO

5.1.1 Árbol de Soluciones

PROBLEMA	Mala atención por parte del proveedor y gasto excesivo en la cuenta de útiles.
¿CÓMO RESOLVER EL PROBLEMA?	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de artículos innecesarios según operaciones y créditos. • Control y cambio de marca de algunos artículos sin afectar la calidad • Establecer kits de útiles (áreas de créditos y operaciones) • Campaña de concientización de consumo de papel. • Revisar la propuesta actual y evaluación del proveedor. • Solicitar un nuevo proceso de abastecimiento de útiles.

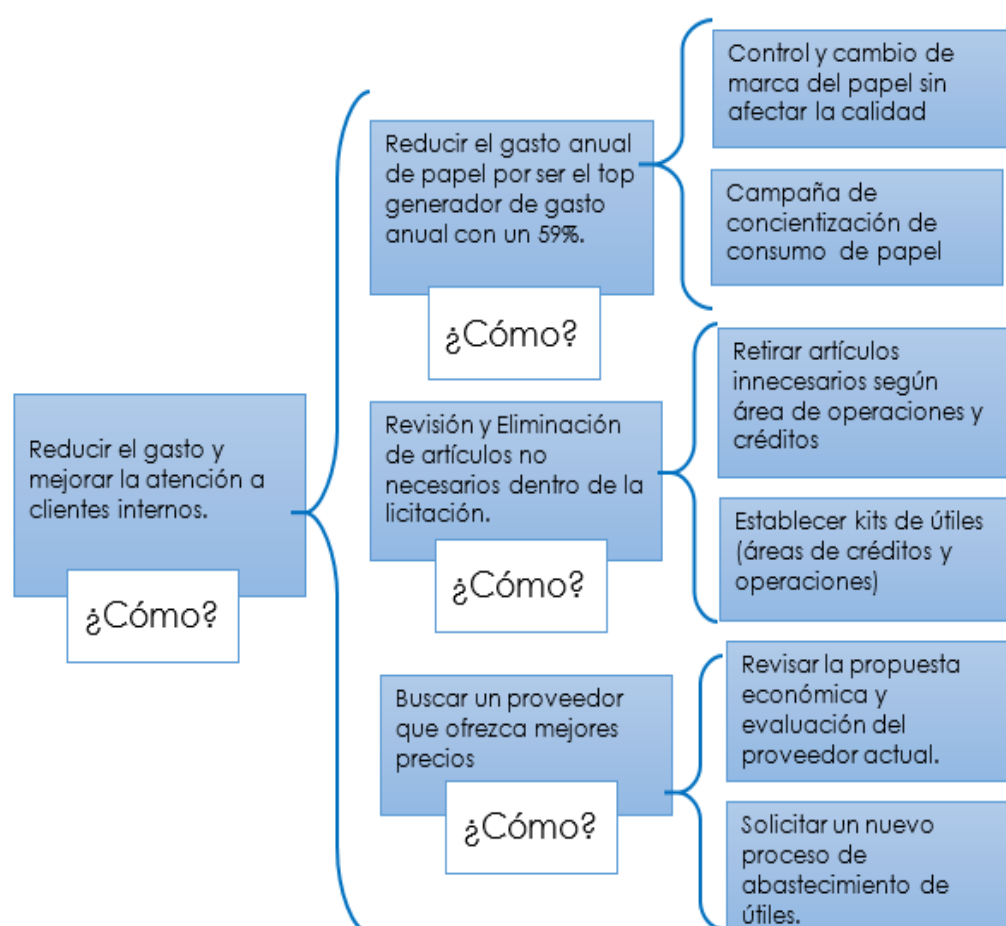


Ilustración 26 Árbol de soluciones útiles de escritorio – Elaboración propia

5.1.2 Matriz de restricciones

La mayoría de soluciones para la cuenta de abastecimiento de útiles de escritorio tienen un bajo valor en las restricciones lo que significa que podemos aplicar la mayoría de ellas dentro de la organización.

En la alternativa de revisión de propuesta económica y solicitar un nuevo proveedores se les ha colocado un puntaje de 3 y 5 en el tiempo ya que para que el área encargada realice este proceso se toman de 2 a 3 meses para su ejecución por la cantidad de contratos que manejan de todas las áreas administrativas.

Restricción baja	1
Restricción media	3
Restricción alta	5

Alternativa de Solución	Costo	Tecnología	Tiempo	Disp. Personal	Total
Control y cambio de marca del papel sin afectar la calidad	1	1	1	1	4
Campaña de concientización de consumo de papel	1	1	1	1	4
Retirar artículos innecesarios según área de operaciones y créditos	1	1	1	1	4
Establecer kits de útiles (áreas de créditos y operaciones)	1	1	1	1	4
Revisar la propuesta económica y evaluación del proveedor actual.	1	1	3	1	6
Solicitar un nuevo proceso de abastecimiento de útiles.	1	1	5	1	8

Ilustración 27 Matriz de restricciones útiles de escritorio – Elaboración propia

5.1.3 Selección de iniciativa.

Según la matriz de restricciones se ha seleccionado la mayoría las soluciones ya que representan bajas restricciones para poder ser aplicadas en la empresa.

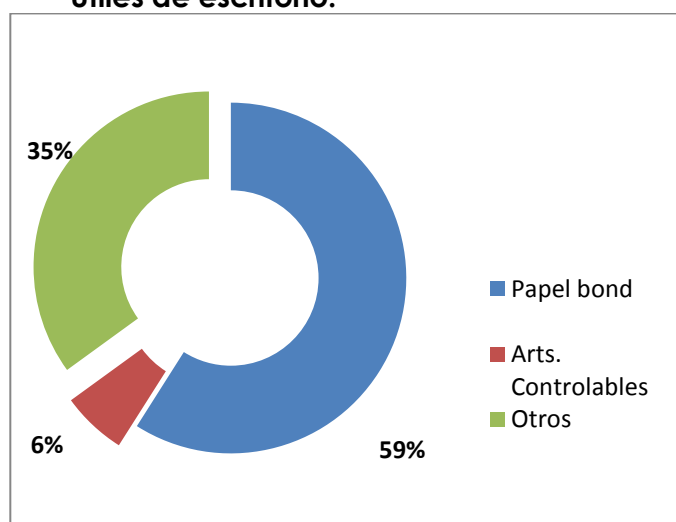
	Iniciativa	Descripción
1	Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual	Realizar cambio de marca (mismo nivel de calidad) que disminuya el costo del papel.
2	Campaña de concientización de consumo de papel.	Enviar cada periodo de tiempo mediante el correo de comunicación de la financiera correos que concienticen a los trabajadores indicando el correcto uso el papel y demás útiles de forma correcta.
3	Eliminación de artículos de oficina no necesarios para la operación de las agencias	Realizar sinceramiento de artículos de oficina no necesarios para la operación de las agencias
4	Racionalización de consumo de papel, establecer kits por tamaño de agencia y controles en entrega a agencias	Realizar seguimiento y control de entrega a agencias de papel que permita la disminución de consumo
5	Revisar propuesta económica de actual proveedor.	Realizar una revisión profunda del actual proveedor para verificar si cumple con los estándares y califica como buen proveedor.

Ilustración 28 Iniciativas útiles de escritorio– Elaboración propia

5.1.4 Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa

5.1.4.1 Iniciativa 1: Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual

Útiles de escritorio:



Actualmente tenemos contrato con un proveedor el cual distribuye a todas las agencias a nivel nacional de acuerdo al requerimiento de la Financiera este contrato ya está por finalizar y los precios que se indican no se pueden modificar hasta el término del mismo, la presente iniciativa propone cambiar la marca de papel por una más económica pero de igual calidad ya que este el artículo que la financiera consume en mayor cantidad, siendo esta una oportunidad de ahorro para la financiera.

Los términos de referencia actuales (Anexo 2) con los cuales se convoca el proceso, solicitan unas marcas específicas al momento de la contratación se proponen retirar estas marcas y colocar las características de los útiles que necesita la financiera, para que el proveedor pueda cotizar en referencia a las características y pueda enviarnos su mejor propuesta. Esto con el fin de que en las próximas convocatorias se mantenga los mismo TDR.

Marca	Report
Peso	75 gr
Precio por millar contrato actual	23.7

* Características del papel actual



Según el estudio de mercado sobre los precios del papel bond que se realizó con el departamento de adquisiciones, se encontró una marca mucho más económica con la misma calidad del papel que consumimos actualmente, además de ello que el precio con distribución en la ciudad de Lima es más económico que la distribución en otras agencias ya que el distribuir se encuentra en la zona, con la primera iniciativa lograríamos obtener un ahorro

	PAPEL REPORT (actual)	PAPEL TAILANDES	
		Lima	Otras agencias
Precio	S/ 23.70	S/ 17.87	S/ 21.90
Cantidad de pedido bimestral/millar	4500	700	3800
Total	S/ 106,650.00	S/ 12,509.00	S/ 83,220.00
Costo total pedido	S/ 106,650.00	S/ 95,729.00	
Diferencia	S/	10,921.00	

Ahorro potencial anualizado en soles:	S/	65,526.00
Ahorro potencial anualizado en dolares:	\$	19,856.36

Ilustración 29 Iniciativa 1 Ahorro cambio de papel

a
 l año de S/. 65,526.00.

5.1.4.2 Iniciativa 2: Campaña de concientización de consumo de papel.

Esta iniciativa básicamente busca concientizar a los trabajadores de la financiera a nivel nacional sobre el consumo responsable del papel, el adecuado uso de los útiles controlables y de cuidar lo que le corresponde a cada trabajador, enviando spots informativos mediante el correo de comunicaciones conjuntamente con el área de responsabilidad social el cual será enviado cada cierto periodo de tiempo y colocando fondos de pantalla en cada una de las computadoras.

La meta que tenemos con esta iniciativa es de lograr un ahorro del 5% en el consumo de útiles para lo cual se ha diseñado una herramienta en Excel de seguimiento del gasto y ahorro donde el responsable de la cuenta podrá realizar el control de dicha meta y del gasto. Ver Anexo 3.



5.1.4.3 Iniciativa 3: Eliminación de artículos de oficina

Para esta iniciativa se tuvo una reunión con gerentes de agencia y analistas para validar cuáles serían los ítems que no son indispensables para la operación de la Financiera dentro de los cuales tuvimos dos opciones, eliminación de 5 ó 17 artículos de los 57 que se tienen actualmente dentro del contrato.

- **Eliminación de 6 de 57 artículos**

Justificación de uso:

Bandeja papелera: Uso solo para papeles pendientes de algunos puestos

Corrector tipo lapicero: De uso muy limitado es pagares

Tijeras: Normalmente se hacen todos los cortes con cutter

Tablero acrílico: No se utiliza ni por analistas ni representantes de servicio ni plataforma

Clip mariposa: Para legajos grandes que son de uso mínimo

Borrador de lápiz /lapicero grande: De uso muy limitado es pagares

<i>Útiles eliminados</i>	<i>Monto presupuestado o S/.</i>	<i>Monto en USD</i>	<i>%</i>	<i>% ACUM</i>	<i>ABC</i>
BANDEJA PAPELERA	S/ 10,283.13	\$ 3,173.81	54%	54%	A
CORRECTOR TIPO LAPICERO	S/ 4,869.90	\$ 1,503.06	25%	79%	A
TIJERA	S/ 2,679.04	\$ 826.86	14%	93%	B
TABLERO ACRILICO OFICIO	S/ 691.84	\$ 213.53	4%	97%	C
CLIP MARIPOSA CAJA X 50	S/ 535.44	\$ 165.26	3%	100%	C
BORRADOR DE LAPIZ/LAPICERO GRANDE	S/ 72.50	\$ 22.38	0%	100%	C
AHORRO	S/. 19,131.85	\$ 5,904.89			

Ilustración 30 Iniciativa 3 eliminación de 6 artículos, monto estimado según presupuesto anual.

de 16 de 57 artículos

Justificación de uso:

Cinta maquina sumadora: Uso solo para las sumadoras de los representantes de servicio

Papel carbón negro: Para copia en la entrega de documentos

Forro plastificado vinifan oficio: De uso de jefe de plataforma

Tablerio acrylic: Para comité de créditos y analistas

Útiles eliminados	Monto presupuestado S/.	Monto en USD	% ACUM	ABC
CINTA MAQUINA SUMADORA BICOLOR	S/. 43,968.60	S/. 13,570.56	38%	A
PAPEL CARBON NEGRO A4	S/. 26,700.00	S/. 8,240.74	61%	A
FORRO PLASTIFICADO VINIFAN OFICIO	S/. 10,718.25	S/. 3,308.10	71%	A
BANDEJA PAPELERA	S/. 10,283.13	S/. 3,173.81	79%	A
RESALTADOR	S/. 8,655.78	S/. 2,671.54	87%	B
CORRECTOR TIPO LAPICERO	S/. 4,869.90	S/. 1,503.06	91%	B
TIJERA	S/. 2,679.04	S/. 826.86	94%	B
BOLSA DE PLASTICO 4 X 6 X 2 PAQUETE X 200	S/. 2,117.28	S/. 653.48	95%	C
PERFORADOR GRANDE DE OFICINA	S/. 1,450.24	S/. 447.60	97%	C
PLUMON PARA PAPEL	S/. 1,028.10	S/. 317.31	97%	C
TABLERIO ACRILICO OFICIO	S/. 691.84	S/. 213.53	98%	C
CD COMPACT DISC	S/. 676.14	S/. 208.69	99%	C
CINTA AUTOADHESIVA 1/2 X 72	S/. 644.91	S/. 199.05	99%	C
CLIP MARIPOSA CAJA X 50	S/. 535.44	S/. 165.26	100%	C
REGLA	S/. 279.72	S/. 86.33	100%	C
BORRADOR DE LAPIZ LAPICERO GRANDE	S/. 72.50	S/. 22.38	100%	C
AHORRO	S/. 115,370.87	S/. 35,608.29		

Ilustración 31 Iniciativa 3 Eliminación de 16 artículos, monto estimado según presupuesto anual.

Ahorro anual por reducción de artículos:

5.1.4.4 **Iniciativa 4, 370.87** racionalización de útiles establecer kits y controles en entrega a agencias

Esta iniciativa consiste en la definición y armado de kits asignados a cada agencia nueva de forma bimestral, además de ello controlar en cada pedido

la cantidad de papel que se atiende (Anexo 1), los útiles que no son rotativos es decir asignar un tiempo de reposición con respecto al uso del artículo y el tiempo de duración así evitamos que por ejemplo una tijera pueda ser atendida en una misma agencia más de 1 vez ya que su tiempo de duración aproximadamente es 1 año.

Artículos controlables:

- Tijera
- Cúter
- Perforador
- Bandejas Papeleras
- Engrapador
- Porta clips
- Saca grapas

En cada pedido se solicitara el área de RRHH la cantidad de personas que laboran en cada agencia y será cantidad exacta de lapiceros que se atenderán por pedido.

POR CADA VENTANILLA (OPERACIONES)

N°	ARTICULO	CANT	PERIODICIDAD
1	BOLIGRAFO NEGROS	1	Bimensual
2	CLIP SIMPLE	Caja X 100	Bimensual
3	CUTER	1	C/4 meses
4	ENGRAPADOR	1	Permanente
5	FASTENER 80MM.	Caja X 50	Bimensual
6	GOMA EN BARRA 21 GR.	1	C/4 meses
7	GRAPAS 26/6	Caja x 5000	Según el uso
8	HUELLERO	1	Bimensual
9	LIGAS CAJA X LIBRA	1	Bimensual
10	MICAS PORTAPAPEL A4	Paquete X 10	Según el uso
11	PERFORADOR PEQUEÑO DE OFICINA	1	Permanente
12	RESALTADOR	1	Bimensual
13	SACAGRAPAS	1	Permanente
14	PORTACLIPS	1	Permanente

POR CADA COMITÉ DE CREDITOS

N°	ARTICULO	CANT	PERIODICIDAD
1	ARCHIVADOR DE PALANCA GRANDE LOMO GRUESO	1	Anual
2	BOLIGRAFO	1 por persona	Bimensual
3	ENGRAPADOR	1	Permanente
4	FILE CON BARRA COLGANTE NARANJA	1 por expediente	
5	PAPEL BOND A4 DE 75 GR (PAQUETE X 500)	20	Bimensual
6	PERFORADOR PEQUEÑO DE OFICINA	1	Permanente
7	PLUMON MARCADOR PARA PIZARRA ACRILICA	4	Bimensual
8	RESALTADOR	2	Bimensual
9	TINTA PARA TAMPON NEGRA	1	Bimensual
10	BORRADOR PIZARRA ACRILICA	2	Anual
11	SACAGRAPAS	2	Permanente
12	GRAPAS 26/6	Caja x 5000	Según el uso
13	ETIQUETAS ADHESIVAS	1 Por Expediente	
14	SEPARADOR CARTULINA X 100	3 por Expediente	
15	TACOS X 250	1 por persona	Bimensual
16	FASTENER 80MM.	1 por expediente	

Se establecerán kits de útiles que se enviarán a las agencias nuevas según tamaño de grande, mediana, pequeña.

N°	ARTICULO	TIPO DE AGENCIA		
		AGENCIA GRANDE	AGENCIA MEDIANA	AGENCIA PEQUEÑA
1	ARCHIVADOR DE PALANCA GRANDE LOMO GRUESO	30	30	30
2	BOLIGRAFO NEGROS	30	20	12
3	BOLSA DE PLASTICO 3X8 X PAQUETE X 200	2	1	1
4	CINTA AUTOADHESIVA 1/2 X 72	6	4	2
5	CINTA EMBALAJE TRANSPARENTE 2X50	4	3	2
6	CINTA MAQUINA SUMADORA BICOLOR	6	5	3
7	CLIP SIMPLE CAJA X 100	10	8	6
8	CUTER	6	5	3
9	ENGRAPADOR	11	9	6
10	ETIQUETAS ADHESIVAS X 100	8	8	8
11	FASTENER 80MM. CAJA X 50	6	6	6
12	FILE CON BARRA COLGANTE NARANJA	300	300	300
13	GOMA EN BARRA 21 GR.	5	5	5
14	GRAPAS 26/6 X CAJA X 5000	10	6	4
15	HUELLERO	6	4	3
16	LAPIZ NEGRO (CAJA X 12)	1	1	1
17	LIBRO DE ACTAS X 200 FOLIOS	1	1	1
18	LIGAS CAJA X LIBRA	1	1	1
19	MICAS PORTAPAPEL A4 (PAQUETE X 10)	10	10	10
20	PAPEL BOND A4 DE 75 GR (PAQUETE X 500)	30	30	20
21	PAPEL CONTOMETRO SUMADORA (PAQ X 10)	30	20	10
22	PERFORADOR PEQUEÑO DE OFICINA	11	9	6
23	PLUMON MARCADOR PARA PIZARRA ACRILICA	3	3	3
24	RESALTADOR	12	10	6
25	SOBRE DE MANILA A4 (PAQ X 50)	2	1	1
26	TINTA PARA TAMPON NEGRA	1	1	1
27	MICAS PORTAPAPEL OFICIO (PAQUETE X 10)	20	10	10

5.1.4.5 Iniciativa 5: Revisar propuesta y servicio del actual proveedor de útiles.

Problemas en facturación y entregas erradas

- El proveedor no hace seguimiento a la facturación de los bienes entregados
- En el 2016, se le observó facturas que no contaban con las guías de remisión.

La evaluación anual del proveedor TAI LOY fue reprobatoria en todos los casos, ya que el mínimo que se requiere para seguir siendo considerado en los procesos de compra es de 51 puntos.

Dicha evaluación fue validada tanto por el Área Usaria (Servicios Internos) como por el departamento de adquisiciones.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES - BIENES									
Fecha de evaluación:									
Nombre: TAILOY		Proveedor: <input type="checkbox"/>		Local: <input type="checkbox"/>		Extranjero: <input type="checkbox"/>			
Cón visita: Si <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>		Especial: <input type="checkbox"/>							
CRITERIOS	IMP (%)	EVALUACIÓN							
		May Bueno	Bueno	Regular	Mala				
1. Cumplimiento de plazos de entrega	20%		0%	0%	1	2%			0%
2. Cumplimiento de cantidad	20%		0%	0%	1	7%			0%
3. Calidad del producto	30%		0%	0%	1	10%			0%
4. Atención al cliente (información continua sobre los pedidos)	10%		0%	0%	0%	1			0%
5. Almacenamiento y embalaje	5%		0%	0%	1	2%			0%
6. Costo	15%		0%	1	10%	0%			0%
Puntaje total						35%			puntos
Evaluado por		Departamento		Firma					
Silvia Muñoz		Servicios Internos							
Leslie Benavente		Adquisiciones							
Condición	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C	<input checked="" type="checkbox"/>					

Ilustración 32 Iniciativa 5 evaluación de proveedor de útiles

2.3. Categoriza a los proveedores de acuerdo a los resultados obtenidos en su calificación.

Proveedor A	Mayor o igual a 80 puntos
Proveedor B	Menor a 80 puntos y mayor a 50 puntos
Proveedor C	Menor a 50 puntos

2.4. Ejecuta acciones de control de acuerdo a la categorización del proveedor:

- **Proveedor A:** No es necesario un seguimiento continuo, se contrata directamente al proveedor.
- **Proveedor B:** Se realiza evaluación permanente en los contratos a realizarse con el proveedor.
- **Proveedor C:** No se contrata al proveedor a excepción de contar con la autorización del Gerente de Administración y Jefe de Adquisiciones. Se realiza un seguimiento continuo a todo el proceso de compra.

Fuente: Registro y Evaluación de Proveedores

De la indagación efectuada se ha evidenciado la mala calificación según su evaluación por lo cual podríamos cancelar el contrato actual del proveedor, para esto primero deberíamos convocar a un nuevo proceso con el cambio de los TDR considerados en el Anexo 2.

Se ha realizado un estudio de mercado para lo cual se han invitado a 10 empresas especializadas, a fin de que remitan su propuesta económica de acuerdo a las especificaciones técnicas solicitadas anteriormente.

- SUPLACORP S.A.C.
- LAPICES Y CONEXOS S.A.
- PLASTYMOL SAC
- 2A DISTRIBUIDORES SAC
- CONTINENTAL SAC
- COMERCIAL LI SA
- MANTINNI OFFICE SAC
- OFICENTRO
- COMERCIAL GIOVA SA
- TAILOY

Para la determinación del valor referencial se ha considerado como fuente de información las cotizaciones de los proveedores que comercializan este tipo de bienes, así también el precio histórico según contrato actual, tomando el menor valor de cada uno de los artículos, el mismo que asciende a **S/ 1, 895,279.62 (Un millón ochocientos noventa y cinco mil doscientos setenta y nueve con 62/100 soles).**

	Proveedores				
	Comercial LI	Comercial Giova	Plastymol	Suplacorp	Tai Loy
Monto S/.	2,270,537.03	1,983,627.68	2,725,875.60	2,633,484.40	2,921,241.00

5.1.5 Plan de mejora

Responsable	Cargo	Cuenta	Estrategia	Tareas	Ratio de Medición
Silvia Muñoz	Jefe de SSII	Útiles de Oficina	Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual	1.- Reunion con el area de adquisiciones para la presentacion formal del estudio de mercado sobre el precio de papel bond.	Gasto / Año
				2.- Reunion con el comité para presentar la nueva propuesta.	
				3.- Modificación de los TDR junto con el area de adquisiciones para la nueva convocatoria del proceso de utiles.	
				4.- Evaluar condiciones y cotizaciones de proveedores.	
				5.- Seleccionar al mejor proveedor.	
				6.- Realizar con el area legal la firma del contrato del nuevo proveedor.	
			Campaña de concientización de consumo de papel (definir plan de trabajo en conjunto con Responsabilidad Social Empresarial)	1.- Reunion con el area de RSE para definir el modelo y mensajes de los spots.	
				2.- Reunion con el area de MKT para que realicen el spot publicitario.	
				3.- Enviar el spot mediante el correo de comunicaciones a todos los usuarios de la financiera.	
			Eliminación de artículos de oficina no necesarios para la operación de las agencias	1.- Reunion con el area de operaciones p< y jefe de finanzas para la elección de los utiles innecesarios.	Gasto / Año
				2.- Reunion con el comité para presentar la nueva propuesta.	
				3.- Retirar de los TDR los artículos junto con el area de adquisiciones para la nueva convocatoria del proceso de utiles.	
				4.- Evaluar condiciones y cotizaciones de proveedores.	
				5.- Seleccionar al mejor proveedor.	
				6.- Realizar con el area legal la firma del contrato del nuevo proveedor.	
			Racionalización de útiles y controles en entrega a agencias	1.- Reunion con el area de operaciones para definir la cantidad de utiles por agencia nueva según cantidad de personas y tamaño de ventanillas.	Gasto / Año
				2.- Definir con auxiliar de servicios internos un formato para el control de los utiles controlables y tiempo de reposición.	
				3.- Revisión previa de cada pedido para su atención según historial de pedidos.	
			Revisar propuesta y servicio del actual proveedor.	1.- Revisión histórica del servicio de proveedor (retrasos, pedidos incompletos, etc).	Gasto / Año
				2.- Revisión de evaluación anual de proveedor.	
				3.- Revisión del registro de evaluación de proveedores para verificar si se encuentra dentro de la categoría de buen proveedor.	

Ilustración 33 Plan de mejora útiles de escritorio– Elaboración propia

5.1.6 Cronograma de actividades

El plan de ejecución para todas las estrategias tendrán una duración de 8 semanas, cabe resaltar que hay estrategias que pueden realizar a la par líneas abajo se muestra el plan de implementación.

Estrategia	Tareas	Plazo	Semanas							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1.- Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual	1.- Reunion con el area de adquisiciones para la presentacion formal del estudio de mercado sobre el precio de papel bond.	1 semana								
	2.- Reunion con el comité para presentar la nueva propuesta.	1 semana								
	3.- Modificacion de los TDR junto con el area de adquisiciones para la nueva convocatoria del proceso de utiles.	3 semanas								
	4.- Evaluar condiciones y cotizaciones de proveedores.	1 semana								
	5.- Seleccionar al mejor proveedor.	1 semana								
	6.- Realizar con el area legal la firma del contrato del nuevo proveedor.	2 semanas								
2.- Campaña de concientización de consumo de papel (definir plan de trabajo en conjunto con Responsabilidad Social Empresarial)	1.- Reunion con el area de RSE para definir el modelo y mensajes de los spots.	1 semana								
	2.- Reunion con el area de MKT para que realicen el spot publicitario.	1 semana								
	3.- Enviar el spot mediate el correo de comunicaciones a todos los usuarios de la financiera.	1 semana								
3.- Eliminación de artículos de oficina no necesarios para la operación de las agencias	1.- Reunion con el area de operaciones y jefe de finanzas ara la elecciones de los utiles innecesarios.	1 semana								
	2.- Reunion con el comité para presentar las nueva propuesta.	1 semana								
	3.- Retirar de los TDR los articulos junto con el area de adquisiciones para la nueva convocatoria del proceso de utiles.	3 semanas								
	4.- Evaluar condiciones y cotizaciones de proveedores.	1 semana								
	5.- Seleccionar al mejor proveedor.	1 semana								
	6.- Realizar con el area legal la firma del contrato del nuevo proveedor.	2 semanas								
4.- Racionalización de útiles, establecer kits y controles en entrega a agencias	1.- Reunion con el area de operaciones para definir la cantidad de utiles por agencia nueva según cantidad de personas y tamaño de ventanillas.	1 semana								
	2.- Definir con auxiliar de servicios internos un formato para el control de los utiles controlables y tiempo de reposicion.	1 semana								
	3.- Revision previa de cada pedido para su atencion según historial de pedidos.	1 semana								
5.- Revisar propuesta y servicio del actual proveedor.	1.- Revision historica del servicio de proveedor (retrasos, pedidos incompletos, etc).	1 semana								
	2.- Revision de evaluacion anual de proveedor.	1 semana								
	3.- Revision del registro de evaluacion de proveedores para verificar si se encuentra dentro de la categoria de buen proveedor.	1 semana								

5.2 PROCESO CONSUMO DE ENERGÍA Y AGUA

5.2.1 Árbol de Soluciones

PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> Gasto elevado del consumo de energía y agua.
¿CÓMO RESOLVER EL PROBLEMA?	<ul style="list-style-type: none"> Campañas de concientización como fondos de pantalla y correos de comunicación Estudio de amperaje voltaje y luminosidad en cada agencia. Modificación de bombas de agua en los baños.

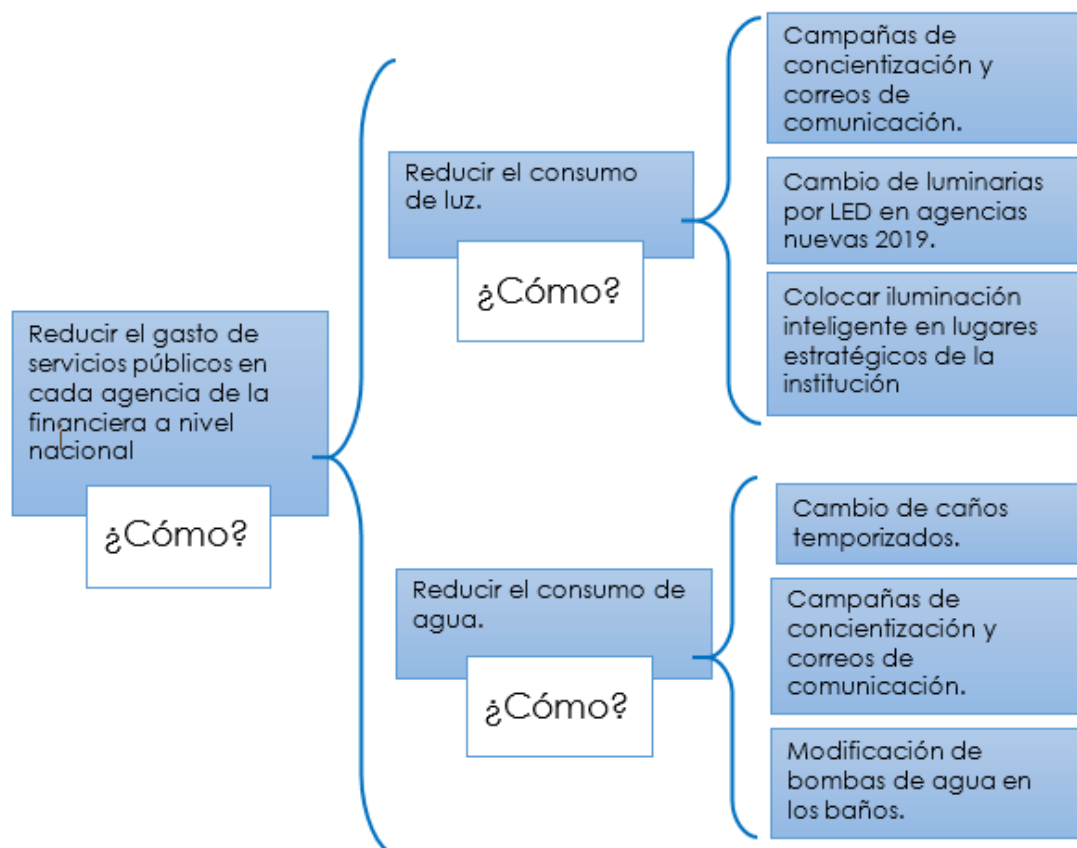


Ilustración 35 Árbol de soluciones consumo de energía y agua– Elaboración propia

5.2.2 Matriz de restricciones

Para esta cuenta se han identificado 5 posibles soluciones de las cuales solo se han seleccionado 3 porque las otras 2 tienen un alto puntaje en restricciones de costo para la empresa, ya que para poder implementarlas necesitamos tener presupuesto así como tiempo y disposición de personal con lo cual no cuenta la empresa en este momento, lo que no significa que con una buena planificación se puedan desarrollar más adelante.

Restricción baja	1
Restricción media	3
Restricción alta	5

Alternativa de Solución	Costo	Tecnología	Tiempo	Disp. Personal	Total
Campañas de concientización y correos de comunicación.	1	1	1	1	4
Colocar iluminación inteligente en lugares estratégicos de la institución.	5	3	3	5	16
Cambio de caños temporizados.	3	1	3	5	12
Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques.	5	1	1	1	8
Cambio de Luminaria LED en agencias Nuevas	5	3	1	1	10

Ilustración 36 Matriz de restricciones consumo de energía y agua– Elaboración propia

5.2.3 Selección de Iniciativas

Según la matriz de restricciones se han seleccionado 3 soluciones por su bajo valor en restricciones para la empresa las cuales analizaremos detalladamente en el siguiente punto.

	Iniciativa	Descripción
1	Campañas de concientización y correos de comunicación.	Concientizar a los trabajadores con mensajes de ahorro de energía y agua, apagado de computadoras o equipos eléctricos.
2	Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques.	Optimizar el proceso de monitoreo de servicios internos: Optimizar el consumo de agua en las instalaciones de la Financiera, a través de la instalación de botellas de agua en los tanques inodoros.
3	Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas del 2019	Realizar la modificación del plan de ejecución de agencias cambiando los fluorescentes por luminarias LED.

Tabla 12 Iniciativas consumo de energía y agua

5.2.4 Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa

5.2.4.1 Iniciativa 6: Campañas de concientización

Para esta iniciativa no necesitamos presupuesto ya que todos los recursos los tenemos dentro de la financiera el objetivo de esto es enviar correos de comunicación con información para que el personal se concientice sobre el ahorro del agua y luz, por lo cual no podemos monetizar el monto que podríamos ahorrar pero esto se verá reflejado en las futuras facturaciones de los servicios.

Se ha fijado una meta del 8% de ahorro en el consumo de agua y luz para lo cual se ha generado una herramienta que podrá utilizar el responsable de la cuenta para realizar el seguimiento y control del gasto y ahorro de los servicios. (Ver Anexo 4 y 5)



5.2.4.2 Iniciativa 7: Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques de los inodoros

Colocar en el interior del tanque del inodoro una botella de plástico llena con agua, entonces nos ahorraremos el volumen de agua correspondiente al volumen de la botella en cada descarga realizada.

Se ha creado una herramienta con la cual el responsable de la cuneta podrá realizar el seguimiento del ahorro mencionado ver anexo 4.

Según análisis el ahorro potencial anualizado sería de **S/. 17,134.31**

	Cant. Personal	Frecuencia uso por día	Capacidad Inodoro	Lts por día	Lts Año	M3 por año	Costo por m3	Costo anual S/	Costo anual USD
ACTUAL	3,774	2	4.8	36,230.40	9,564,826	9,565	8.60	82,244.68	25,151.28
PROPUESTA	3,774	2	3.8	28,682.40	7,572,154	7,572	8.60	65,110.37	19,911.43
Diferencia	3,774	2	1	7,548.00	1,992,672	1,993	8.60	17,134.31	5,239.85

* Costo incluye el Agua, Desagüe e IGV

Tabla 13 Iniciativa 3 Reducción de consumo de agua



5.2.4.3 Iniciativa 8: Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas del 2019.

Supuesto:

- ✓ 10 Agencias a nuevas durante 2019
- ✓ Promedio 50 luminarias por agencia
- ✓ 10 ATMs a remodelar 2019
- ✓ Promedio 2 luminarias por ATM
- ✓ 1 Panel LED tiene un rendimiento similar a 2 gabinetes de 4 fluorescentes
- ✓ 2 Paneles rinden 859 Lúmenes cuando lo requerido es de 300 Lúmenes, por lo que:

Según análisis el
ahorro potencial
anualizado sería de
S/. 42,058.70

Puntos de Luminarias actuales	520	
Puntos de Luminarias LED propuestas	260	
Horas/día	12	horas
días/año	365	días
Horas/año	4,380	horas
Aire Acondicionado/mes	0	meses

Horas punta: 5 h
Horas fuera de punta: 19h

COSTO ENERGÉTICO

	REJILLA DE FLUORESCENCIA	LUMINARIAS LED PROPUESTAS	
Potencia(W) instalada por punto de luz	76	30	W
Consumo de Energía/Año	332.88	131.40	Kwh
Costo KWh MT3	0.2011	0.2011	S./Kwh
Costos de Energía x luminaria /Año	66.94	26.43	S./año
Costos de Aire Acondicionado por punto de luz/Año	0.00	0.00	S./año
Costos de Energía Totales	34,811.37	6,870.67	S./año
Ahorro parcial		27,940.70	S./año

INVERSIÓN

	REJILLA DE FLUORESCENCIA	LUMINARIAS LED PROPUESTAS	
Precio por luminaria (incl.IGV)	95.00	135.70	S/.
Precio Total de la inversion (incl.IGV)	49,400.00	35,282.00	
Ahorro parcial		14,118.00	

Ilustración 37 Iniciativa 4 Cambio de luminarias LED en agencias nuevas

5.2.5 Plan de mejora

Responsable	Cargo	Cuenta	Estrategia	Tareas	Ratio de Medición
Deysi Elena Gutierrez Taco	Jefe de SSII	Consumo de agua y luz	Campaña de concientización	1.- Reunion con el area de RSE para definir el modelo y mensajes de los spots.	-
				2.- Reunion con el area de MKT para que realicen el spot publicitario.	
				3.- Enviar el spot mediante el correo de comunicaciones a todos los usuarios de la financiera.	
			Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques de los inodoros	1.- Presentacion de propuesta a gerencia central de administracion y operaciones.	Gasto / Año
				2.- Subir el requerimiento al EBS para la busqueda de proveedor.	
				3.- Selección de proveedor junto con el area de adquisiciones.	
			Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas y remodelaciones del 2019	4.- Comunicar a agencias y administrativos de la ejecucion de la actividad.	Gasto / Año
				1.- Presentacion de propuesta a gerencia central de administracion y operaciones.	
				2.- Revision de propuesta con el area de Infraestructura locativa.	
				3.- Cambiar los TDR de contratos para nuevas agencias.	

Ilustración 38 Plan de Mejora consumo de agua y luz – Elaboración propia

5.2.6 Cronograma de actividades

El plan de ejecución para todas las estrategias tendrán una duración de 8 semanas, cabe resaltar que hay estrategias que pueden realizar a la par líneas abajo se muestra el plan de implementación

Estrategia	Tareas	Plazo	Semanas							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Campaña de concientización	1.- Reunion con el area de RSE para definir el modelo y mensajes de los spots.	1 semana								
	2.- Reunion con el area de MKT para que realicen el spot publicitario.	1 semana								
	3.- Enviar el spot mediante el correo de comunicaciones a todos los usuarios de la financiera.	1 semana								
Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques de los inodoros	1.- Presentacion de propuesta a gerencia central de administracion y operaciones.	1 semana								
	2.- Subir el requerimiento al EBS para la busqueda de proveedor.	1 semana								
	3.- Selección de proveedor junto con el area de adquisiciones.	2 semanas								
	4.- Comunicación y ejecucion de la actividad.	3 semanas								
Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas del 2019	1.- Presentacion de propuesta a gerencia central de administracion y operaciones.	1 semana								
	2.- Revision de propuesta con el area de Infraestructura locativa.	1 semana								
	3.- Cambiar los TDR de contratos para nuevas agencias.	3 semanas								

5.3 PROCESO DE LIMPIEZA

5.3.1 Árbol de Soluciones

PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> No existe estandarización en los precios de acuerdo al personal de limpieza contratado.
¿CÓMO RESOLVER EL PROBLEMA?	<ul style="list-style-type: none"> Modificar la cantidad de operarias en el contrato. Estandarizar el número de personal de limpieza según m2. Negociar tarifas con actuales proveedores.

Ilustración 39 Cronograma de actividades consumo de agua y luz *Elaboración propia*

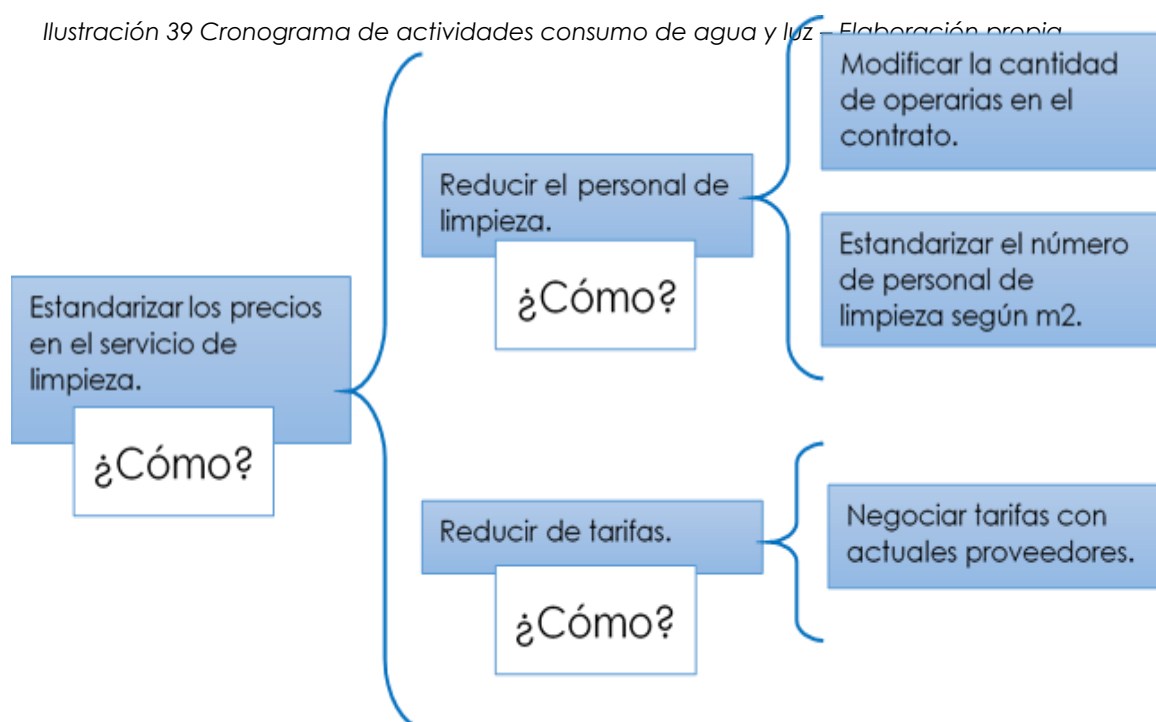


Ilustración 40 Árbol de soluciones servicios de limpieza– *Elaboración propia*

5.3.2 Matriz de restricciones

En la siguiente matriz se ha colocado a cada solución el menor valor de restricción ya que ninguna de ella representa una restricción elevada en un costo, tiempo, disposición de personal entre otros a excepción de la negociación el cual si toma un tiempo determinado por el área de adquisiciones esta representa una restricción media.

Restricción baja	1
Restricción media	3
Restricción alta	5

Alternativa de Solución	Costo	Tecnología	Tiempo	Disposición Personal	Total
Modificar la cantidad de operarios en el contrato.	1	1	1	1	4
Estandarizar el número de personal de	1	1	1	1	4

lim pie za seg ún m2.					
Ne go ciar tari fas co n nu ev os pro ve ed ore s.	1	1	3	1	6

Ilustración 41 Matriz de restricciones servicio de limpieza – Elaboración propia

5.3.3 Selección de Alternativas

Se han seleccionado las 3 alternativas de solución por su bajo valor en restricciones y se han agrupado en una sola ya que tienen relación para poder mejorar los precios con los actuales proveedores de acuerdo a la cantidad de personal a contratar y la mejora del servicio aplicando nuevas penalidades.

	Iniciativa	Descripción
1	<ul style="list-style-type: none"> Negociación de precios con actuales proveedores. 	Realizar negociación con proveedores actuales para mejorar los costos de limpieza. Estandarizando el personal de limpieza a contratar de acuerdo a los m2 por agencia y cantidad de personas que laboran en cada una de ellas.

Tabla 14 Iniciativas servicio de limpieza

5.3.4 Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa

5.3.4.1 Iniciativa 9: Negociación de precios con nuevos proveedores

Actualmente tenemos 2 proveedores que brindan el servicio de limpieza, según contrato los precios del

servicio es el siguiente:

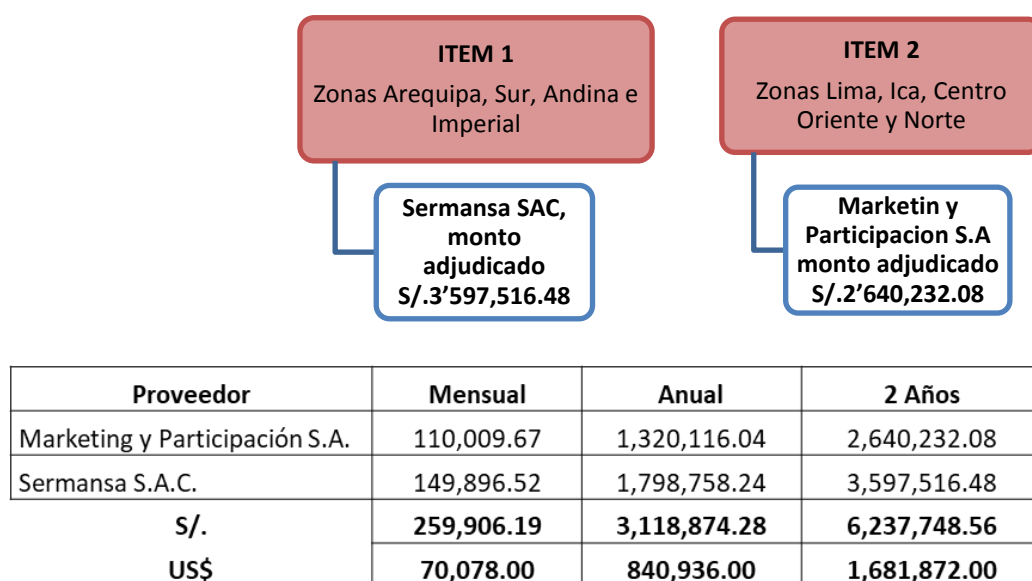


Ilustración 42 Precio de actuales proveedores de limpieza

e

ha realizado una propuesta para estandarizar la cantidad de personas a contratar de acuerdo a los m2 por agencia y la cantidad de personas que trabajan en cada una de ellos luego se ha solicitado a los proveedores actuales una nueva cotización con los cambios propuestos.

Tipo de Servicio	Horas de servicio	Cantidad Personal de Limpieza	Metraje	Cantidad Personas de la empresa	Cantidad Agencias
Servicios especiales	+ 8.00 hrs	36 (4 personas para las 3 sedes administrativas y 2 para las demás)	-500 m2	+40	15
Tiempo	8.00 hrs	62 (2 personas por	+350	-40	31

Permanente		agencia)	m2		
Tiempo Parcial	6.00 hrs	33 (1 por agencia)	+250 m2	+20	33
Tiempo Parcial	3.50 hrs	46 (1 por agencia)	- 250 m2	-20	46

Ilustración 43 Estandarización de personal de limpieza asignado a agencias – Elaboración propia

- Cantidad de Personas a contratar: 177 personas
- Cantidad de agencias: 126

Las condiciones del servicio serán las mismas que se indicaban en las bases iniciales sin embargo se van añadir penalidades al proveedor con el fin de mejorar el servicio que brindan actualmente:

- Vigencia del contrato: 2 años
- Personal debidamente uniformado y con EPP
- El servicio incluye mano de obra, materiales y maquinaria
- Frecuencia del servicio:
 - Agencias y áreas administrativas: de lunes a sábado
 - Cajeros automáticos: de lunes a domingo inclusive feriados (2 veces al día)
- Dispensadores para los SSHH (al inicio del servicio)
- Servicio de desinfección 2 veces al año
- Mensualmente limpieza integral de fachadas y letreros

- Penalidades (por falta de materiales, por ausencia del personal, por no utilizar EPP, etc..)
- Horario de trabajo:
 - Agencias: De 8:30 am
 - Áreas administrativas: De 5 a.m.

*esto se aplicará por cada día que suceda la ocurrencia la

Nº	Infracción	Multa
1	Cambio de personal sin previo aviso a la empresa (en cada ocasión)	S/. 50.00
2	Personal que no porte el fotocheck o no este con el uniforme completo	S/. 50.00
3	Por ausencia del personal en el puesto.	S/. 100.00
4	Por no utilizar los debidos implementos de limpieza (guantes y mascarilla) y seguridad (arnes u otros en caso de que la actividad a realizar lo requiera).	S/. 100.00
5	Por retraso en la entrega de materiales y útiles de aseo (papel higiénico, papel toalla y jabón).	S/. 100.00
6	Por incumplimiento en la limpieza de ATMs en agencias o puntos neutros según especificaciones del servicio.	S/. 50.00

cual será informada por el JP de cada agencia.

• PROPUESTA 1

La propuesta muestra la reducción de costos para las 2 zonas (Lima y otras provincias) con lo cual podríamos obtener un ahorro potencial anual de S/. 77,801.28.

Proveedor	Mensual	Anual	2 Años
Marketing y Participación S.A.	106,530.63	1,278,367.56	2,556,735.12
Sermansa S.A.C.	146,892.12	1,762,705.44	3,525,410.88
S/. 66	253,422.75	3,041,073.00	6,082,146.00
US\$		819,958.59	1,639,917.18

Ilustración 44 Reducción de precios propuesta 1 proveedores de limpieza

- **PROPUESTA 2**

La propuesta muestra la reducción de costos para el servicio a nivel nacional con lo cual podríamos obtener un ahorro potencial anual de S/. 96, 410.76.

Proveedor	Mensual	Anual	2 Años
Marketin y Participación S.A.	106,530.63	1,278,367.56	2,556,735.12
	145,341.36	1,744,096.32	3,488,192.64
	251,871.99	3,022,463.88	6,044,927.76
		814,941.05	1,629,882.10
Ahorro Anual US\$		25,995	

Ilustración 45 Reducción de precios propuesta 2 proveedor de limpieza

la fecha se han cobrado penalidades a ambos postores según detalle:

Mes	Penalidad S/.	
	Marketing y Part.	Sermansa SAC
Octubre	400.00	225.47
Noviembre	100.00	0
Diciembre	7,783.50	100.00
Enero	500.00	371.74
	8,783.50	697.21

De acuerdo a las propuestas recibidas

- De acuerdo a las propuestas recibidas manteniendo el servicio actual (2 zonas) se lograría un ahorro de US\$ 20,977 anuales.
- La empresa Sermansa S.A.C. no ha enviado una propuesta a nivel nacional dado que no puede mejorar sus costos.
- Si la empresa Marketing y Participación S.A. asumiera el servicio a nivel nacional se lograría un ahorro de

US\$ 25,995 (3.09%), sin embargo teniendo en cuenta que de manera reiterativa tiene observaciones al servicio no se aceptará su propuesta y se propone mantener el servicio actual (2 proveedores) con los nuevos precios según cotización.

5.3.5 Plan de mejora

Responsable	Cargo	Cuenta	Estrategia	Tareas	Ratio de Medición
Silvia Muñoz	Jefe de SSII	Servicio de Limpieza	Negociación de precios con nuevos proveedores	1.- Reunion con el area de adquisiciones para que realice la negociacion con los actuales proveedores.	Costo/año
				2.- Presentacion y eleccion de propuesta a gerencia central de administracion y operaciones.	
				3.- Realizar contrato para el nuevo proveedor con los nuevos TDR.	
				4.- Ejecucion del servicio y medicion de ahorro-	

Ilustración 46 Plan de mejora de servicio de limpieza –Elaboración propia

5.3.6 Cronograma de actividades

El plan de ejecución para la estrategia tendrán una duración de 4 semanas, cabe resaltar que hay estrategias que pueden realizar a la par líneas abajo se muestra el plan de implementación.

Estrategia	Tareas	Plazo	Semanas			
			1	2	3	4
Negociación de precios con nuevos proveedores	1.- Reunion con el area de adquisiciones para que realice la negociacion con los actuales proveedores.	1 semana				
	2.- Presentacion y eleccion de propuesta a gerencia central de administracion y operaciones.	1 semana				
	3.- Realizar contrato para el nuevo proveedor con los nuevos TDR.	2 semanas				
	4.- Ejecucion del servicio y medicion de ahorro-	1 semana				

5.4 PROCESO DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE AGENCIAS

5.4.1 Árbol de soluciones

PROBLEMA	Alto margen de diferencia entre los costos de materiales, mano de obra entre otros aspectos de los proveedores.
----------	---

Ilustración 47 Cronograma de actividades servicio de limpieza – Elaboración propia

¿CÓMO RESOLVER EL PROBLEMA?	<ul style="list-style-type: none"> Negociación para mejorar sus precios con actuales proveedores. Revisión de precios de materiales usados en reparaciones. Revisión de precios de mano de obra por cada reparación. Revisión de estructura de costos de cada proveedor. Realizar el control de los gastos.
-----------------------------	--

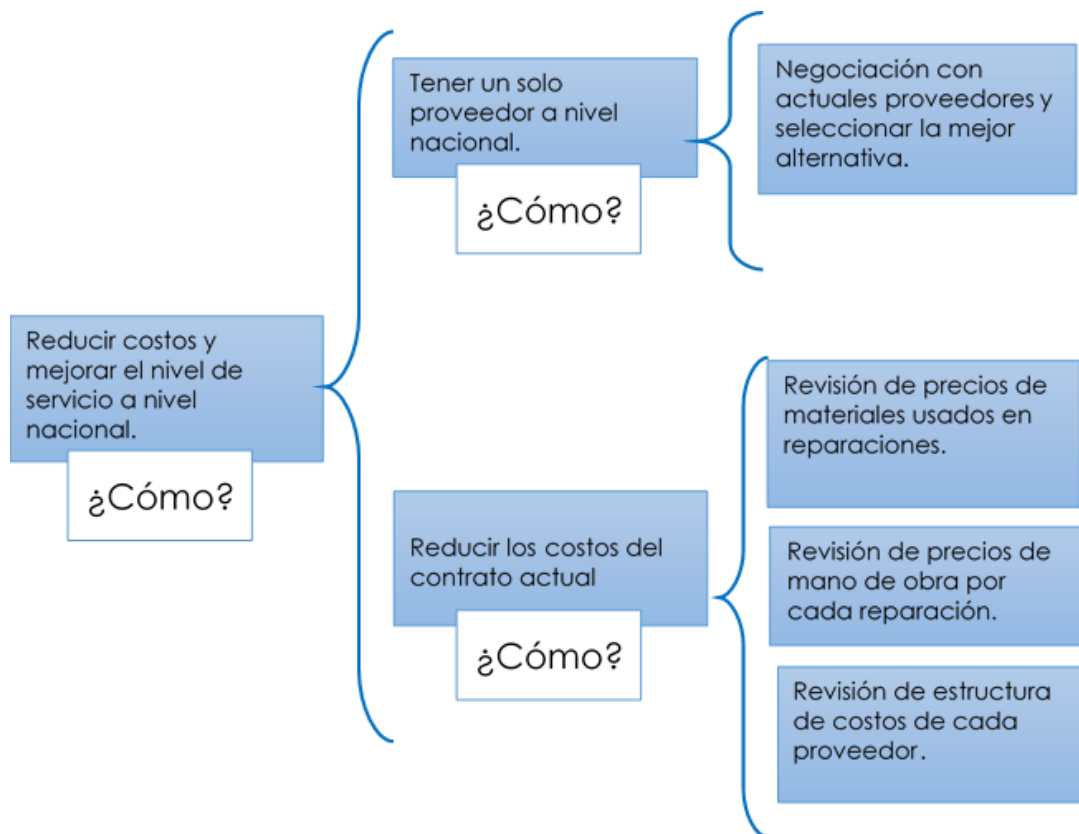


Ilustración 48 Árbol de soluciones de servicio de mantenimiento de oficinas – Elaboración propia

5.4.2 Matriz de restricciones

En esta última cuenta se ha observado el alto margen de diferencia entre los precios de ambos proveedores (zona 1 y zona 2) por lo cual se ha establecido solicitar mejorar sus precios y enviar su mejor propuesta, se han selecciona todas las alternativas de solución por el bajo puntaje en las restricciones que presentan para la empresa.

Restricción baja	1
Restricción media	3
Restricción alta	5

Alternativa de Solución	Costo	Tecnología	Tiempo	Disp. Personal	Total
Negociación con actuales proveedores para mejorar sus propuestas.	1	1	3	1	6
Revisión de precios de materiales usados en reparaciones.	1	1	1	1	4
Revisión de precios de mano de obra por cada reparación.	1	1	1	1	4
Revisión de estructura de costos de cada proveedor.	1	1	1	1	4

Ilustración 49 Matriz de restricciones servicio de mantenimiento de agencias – Elaboración propia

5.4.1 Selección de Alternativas

Se han agrupado todas las soluciones ya que la negociación que se realizara dependerá de la revisión de precios y estructura de los proveedores.

	Iniciativa	Descripción
1	Negociación de tarifas con proveedores y generar una herramienta para el control del gasto.	Consiste en la negociación de tarifas del servicio con costo fijo y de los materiales utilizados para mantenimientos con los proveedores.

Tabla 15 Iniciativas servicio de mantenimiento de agencias

5.4.2 Ahorro potencial y evaluación de cada iniciativa

5.4.2.1 Iniciativa 10: Negociación de tarifas del servicio con los proveedores.

- ✓ La Financiera cuenta con 2 proveedores de

mantenimiento de agencias CBRE y PANORAMA.

✓ CBRE tiene costos más elevados por agencia que Panorama.

- Cbre atiende 48 agencias y 34 ATM en las regiones Arequipa, Andina, Imperial y Sur.
- Panorama atiende 73 agencias y 1 ATM en las regiones Lima I, Lima II, Centro Oriente y Norte

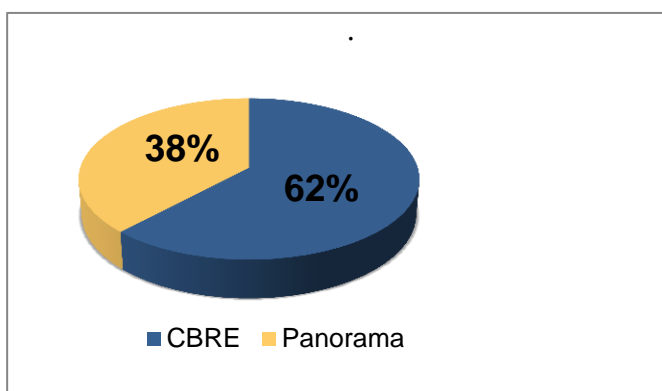
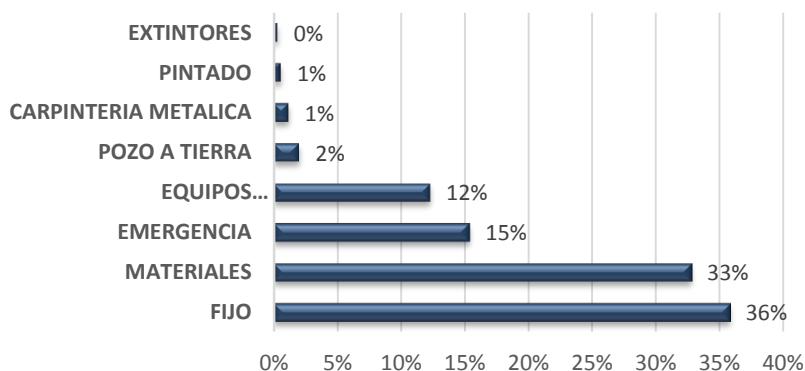


Ilustración 50 Gasto de proveedores de mantenimiento



69% concentrado en:

- Cuota fija Facilites
- **Materiales**
- Otros 31%

*Datos correspondientes al periodo de julio a octubre 2018

Revisión de costos de materiales:

✓ Ambos proveedores presentan desviaciones positivas y negativas en los precios de sus productos existiendo una oportunidad de

estandarizar costos si ambos proveedores mejoran sus precios.

Descripción Panorama	Costo Panorama	Descripción CBRE	Costo CBRE	Desviación
MASILLA 1KG P/PARD	4.04\$/.	MASILLA PARED X KILO	7.56\$/.	187%
BISAGRA BISA AC ALUMINIO 3X3	7.48\$/.	BISAGRA 3" X 3" X JUEGO	13.65\$/.	182%
CERRADURA CROMADA CLOSET	10.57\$/.	CERRADURA CLOSET SOBREP. CROMADA	17.99\$/.	170%
ESPATULA MAN MADERA 2PULG	3.91\$/.	ESPATULA	6.07\$/.	155%
TOMA CORRIENTE BTICINO	9.20\$/.	TOMACORRIENTE	12.60\$/.	137%
CINTA ANTIDESLIZANTES A/N 4.5MT	50.00\$/.	CINTA ANTIDESLIZANTE FOTOLUM 3M ROLLO 2" X 4.57M	62.55\$/.	125%
CANDADO STANDLEY 50MM	54.39\$/.	CERROJO STANLEY DOBLE ACERO	67.25\$/.	124%
UNION DE PVC	4.93\$/.	UNION UNIVERSAL 1/2" PVC	6.04\$/.	122%
CORREDERAS TELESCOPICAS 18-45CM	16.90\$/.	CORREDERAS TELESCOPICAS DE 16 PULGADAS	20.57\$/.	122%
FLUORESCENTE ECOMAST 865 18W	9.44\$/.	FLUORESCENTE 18W/865	10.35\$/.	110%
DUPLICADO DE LLAVES	3.89\$/.	DUPLICADO DE LLAVE GRANDE	4.20\$/.	108%
FLUORESCENTE ECOMAST 865 36W	10.03\$/.	FLUORESCENTE 36W/865	10.53\$/.	105%
TOMACORRIENTE TIERRA B-TICINO DOBLE	34.50\$/.	TOMACORRIENTE TIERRA B-TICINO DOBLE	36.23\$/.	105%
CHAPA CANTOL CILINDRICA	40.25\$/.	CERRADURA POMO CANTOL DORM ACERO	42.14\$/.	105%
CINTA ANTIDESLIZANTES AMARILLO /NEGRO 4.5MT	59.85\$/.	CINTA ANTIDESLIZANTE FOTOLUM 3M ROLLO 2" X 4.57M	62.55\$/.	105%
CHAPA TIPO PERILLA CANTOL DORM ACERO	45.88\$/.	CERRADURA POMO CANTOL DORM ACERO	42.14\$/.	92%
CERR CILINDR POMO DORM ACE	47.37\$/.	CERRADURA POMO CANTOL DORM ACERO	42.14\$/.	89%
CHAPA TRAMPA DE CAJON	9.74\$/.	CHAPA CUADRADA PARA CAJONERA	8.42\$/.	86%
TRAPO INDUSTRIAL	7.48\$/.	TRAPO INDUSTRIAL	6.20\$/.	83%
FRENO HIDRAULICO PESADO - DORMA	1,640.67\$/.	FRENO HIDRAULICO MARCA SEVAX DE 250 KG.	1,277.94\$/.	78%
CEMENTO BLANCO 1 KG	4.81\$/.	CEMENTO BLANCO	3.62\$/.	75%
LIMA PLANA	11.68\$/.	LIMA PLANA	7.43\$/.	64%
CERRADURA POMO PRINCIPAL ACERO - FIXSER	49.90\$/.	CERRADURA POMO ACERO	31.50\$/.	63%
THINNER	18.40\$/.	THINNER LITRO	10.52\$/.	57%
ANILLO DE CERA CON GUIA	12.99\$/.	ANILLO CERA	6.20\$/.	48%
ALQUILER DE ESCALERA	55.00\$/.	SERVICIO DE ALQUILER DE ESCALERA	20.82\$/.	38%
TARUGO (PACK X10)	5.63\$/.	TARUGO PACK	1.98\$/.	35%

Ilustración 51 Tarifario de materiales por proveedor

Revisión de costos fijos:

- ✓ La estructura de costos de cada proveedor es distinta, con lo cual se identifica potencial de estandarización y reducción.

Ítem	Detalle	PANORAMA		CBRE		Observación	Diferencia %
		Mensual sin IGV	Mensual con IGV	Mensual sin IGV	Mensual con IGV		
1	Personal asignado	16,720.00	19,729.60	27,170.66	32,061.38		
1.1	Administrador de contrato	3,700.00	4,366.00	5,753.34	6,788.95	CBRE más alto	55%
1.2	Supervisor	2,220.00	2,619.60	2,906.68	3,429.88	CBRE más alto	31%
1.3	Service desk	1,800.00	2,124.00	2,906.68	3,429.88	CBRE más alto	61%
1.4	Técnico N° 1	1,800.00	2,124.00	2,600.66	3,068.78	CBRE más alto	44%
1.5	Técnico N° 2	1,800.00	2,124.00	2,600.66	3,068.78	CBRE más alto	44%
1.6	Técnico N° 3	1,800.00	2,124.00	2,600.66	3,068.78	CBRE más alto	44%
1.7	Técnico N° 4	1,800.00	2,124.00	2,600.66	3,068.78	CBRE más alto	44%
1.8	Técnico N° 5	1,800.00	2,124.00	2,600.66	3,068.78	CBRE más alto	44%
1.9	Técnico N° 6	0.00	0.00	2,600.66	3,068.78	No aplica	
2	Movilidades	750.00	885.00	3,821.46	4,509.32		
2.1	Movilidad	750.00	885.00	3,821.46	4,509.32	CBRE más alto	410%
3	Costo Operativo	1,851.60	2,184.89	3,284.31	3,875.49		
3.1	Equipos y comunicaciones (PC, equipos celulares, internet)	716.00	844.88	1,442.08	1,701.65	CBRE más alto	101%
3.2	Herramientos EPPS y uniformes	650.60	767.71	1,587.48	1,873.23	CBRE más alto	144%
3.3	Costos indirectos (Soporte back office, capacitaciones)	485.00	572.30	254.75	300.61		
4	Servicio administrativo	2,700.00	3,186.00	3,808.49	4,494.02		
4.1	Fee Administrativo	2,700.00	3,186.00	3,808.49	4,494.02	CBRE más alto	41%
		22,021.60	25,985.49	38,084.92	44,940.21		

Ilustración 52 Comparación de estructura de costos proveedores de mantenimiento

- Se realizó negociación con los 2 proveedores actuales.
- Las propuestas de ambos proveedores consisten en brindar servicio a nivel nacional, Panorama es la empresa con la cual obtendríamos la mayor cantidad de ahorro siendo este de S/. 208,034.64 anual.
- Se implementara una herramienta de control para hacer seguimiento al gasto de la cuenta. Anexo 6.

Costos actuales

SERVICIOS (Actual 24 meses)	CBRE (ítem 1)				PANORAMA (ítem 2)				Total
	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Total	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Total	
Servicio de FM	44,940.21	539,282.46	539,282.46	1,078,564.92	25,985.48	311,825.73	311,825.73	623,651.46	1,702,216.38
Mantenimiento Preventivo	-	91,543.88	96,791.20	188,335.08	-	54,604.50	58,115.00	112,719.50	301,054.58
Pozos a tierra	321.70	35,640.20	37,650.60	73,290.80	273.71	26,550.00	26,550.00	53,100.00	126,390.80
Generadores eléctricos	665.00	55,903.68	59,140.60	115,044.28	509.57	28,054.50	31,565.00	59,619.50	174,663.78
Correctivos por emergencia	-	200,000.00	200,000.00	400,000.00	-	160,000.00	160,000.00	320,000.00	720,000.00
Total	-	830,826.34	836,073.66	1,666,900.00	-	526,430.23	529,940.73	1,056,370.96	2,723,270.96

Propuesta

SERVICIOS (Propuesta 24 meses)	CBRE (ítem 1 - 2)				PANORAMA (ítem 1 - 2)				Total
	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Total	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Total	
Servicio de FM	66,235.00	794,820.05	794,820.05	1,589,640.10	53,565.51	642,786.12	642,786.12	1,285,572.24	2,875,212.34
Mantenimiento Preventivo	-	120,924.52	120,924.52	241,849.04	-	150,814.72	150,814.72	301,629.43	543,478.47
Pozos a tierra	227.13	47,924.52	47,924.52	95,849.04	305.00 - 273.71	613,19.87	613,19.87	122,639.74	720,000.00
Generadores eléctricos	503.45	73,000.00	73,000.00	146,000.00	690.00 - 509.57	89,494.85	89,494.85	178,989.69	2,875,212.34
Correctivos por emergencia	-	360,000.00	360,000.00	720,000.00	-	360,000.00	360,000.00	720,000.00	2,875,212.34
Total	-	1,275,744.57	1,275,744.57	2,551,489.14	-	1,153,600.84	1,153,600.84	2,307,201.67	4,858,690.81

5.4.3 Plan de mejora

Responsable	Cargo	Cuenta	Estrategia	Tareas	Ratio de Medición
Silvia Muñoz/Federico Beltran	Jefe de SSII/Asistente de SSII	Servicio de Mantenimiento general	Negociación de proveedores de facility de acuerdo a análisis de ratio de costo por agencia	1.- Reunion con el area de adquisiciones para que realice la negociacion con los actuales proveedores.	costo/año
				2.- Realizar comparacion de precios de proveedores actuales.	
				3.- Revision de estructura de costos de ambos proveedores.	
				4.- Presentacion de la negociacion a gerencia de admistracion para que seleccionar el proveedor a nivel nacional.	

Ilustración 53 Plan de mejora servicio de mantenimiento de agencias – Elaboración propia

5.4.4 Cronograma de actividades

El plan de ejecución para la estrategia tendrán una duración de 5 semanas, cabe resaltar que hay estrategias que pueden realizar a la par líneas abajo se muestra el plan de implementación.

Tareas	Plazo	Semanas				
		1	2	3	4	5
1.- Reunion con el area de adquisiciones para que realice la negociacion con los actuales proveedores.	2 semanas					
2.- Realizar comparacion de precios de proveedores actuales.	1 semana					
3.- Revision de estructura de costos de ambos proveedores.	1 semana					
4.- Presentacion de la negociacion a gerencia de admistracion para que seleccionar el proveedor a nivel nacional.	1 semana					
5.- Ejecucion del servicio y medicion de ahorro-	1 semana					

Ilustración 54 Cronograma de actividades servicio de mantenimiento de agencias – Elaboración propia

5.5 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

5.5.1 Beneficio de las iniciativas

Líneas abajo se muestra un resumen de las iniciativas y el beneficio en soles si se aplica cada una de las iniciativas propuestas, cabe mencionar que algunas no tienen beneficio económico ya que solo se basa en concientizar al personal de la financiera mediante correos y spots publicitarios, cabe resaltar que las 10 iniciativas se estarán implementando en un periodo de 07 meses.

INFORMACIÓN GENERAL						
No.	Cuenta	Iniciativa	Beneficio Estimado Anual	Tiempo de implementación en meses	Responsable	Observaciones
			(en miles soles)			
1	Útiles de escritorio	Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual	S/ 65,526.00	2	Auxiliar de Servicios Internos	
2		Campaña de concientización de consumo de papel	S/ -		Auxiliar de Servicios Internos	Se espera obtener una reducción del 15% en el consumo de papel.
3		Eliminación de 16 artículos de oficina no necesarios para la operación de las agencias	S/ 115,370.87		Auxiliar de Servicios Internos	
4		Racionalización de útiles y controles en entrega a agencias	S/ -		Auxiliar de Servicios Internos	
5		Revisar propuesta y servicio del actual proveedor	S/ -		Auxiliar de Servicios Internos	
6	Consumo de energía y agua	Campaña de concientización uso de agua y luz	S/ -	2	Auxiliar de Servicios Internos	Se espera obtener una reducción del 8% en la facturación total de los servicios de agua y luz.
7		Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques de los inodoros	S/ 17,134.32		Auxiliar de Servicios Internos	
8		Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas y remodelaciones del 2019	S/ 42,056.52		Auxiliar de Servicios Internos	
9	Servicio de limpieza	Negociación de precios con nuevos proveedores de limpieza	S/ 77,801.00	1	Jefe de Servicios Internos	
10	Servicio de mantenimiento de agencias	Negociación de proveedores de facility de acuerdo a análisis de ratio de costo por agencia.	S/ 208,034.56	2	Asistente de Servicios Internos	
		Ahorro Anual	S/ 525,923.27	7.00		

Ilustración 55 Resumen de iniciativas – Elaboración propia

5.5.1.1 Beneficios Cuantitativos

Podemos identificar el GASTO y el BENEFICIO para la financiera antes y después de aplicar las iniciativas.

INICIATIVA		ANTES	DESPUES DE MEJORAS	AHORRO	AHORRO ANUAL TOTAL
1	Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual	S/ 106,650.00	S/ 95,729.00	S/ 10,921.00	S/ 65,526.00
3	Eliminación de 16 artículos de oficina no necesarios para la operación de las agencias	S/ 115,370.87	S/ -	S/ 115,370.87	S/ 115,370.87
7	Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques de los inodoros	S/ 6,853.72	S/ 5,425.86	S/ 1,427.86	S/ 17,134.32
8	COSTO ENERGETICO: Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas y remodelaciones del 2019	S/ 2,900.86	S/ 572.65	S/ 2,328.21	S/ 27,938.52
	COSTO IMPLEMENTACION: Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas y remodelaciones del 2019	S/ 49,400.00	S/ 35,282.00	S/ 14,118.00	S/ 14,118.00
9	Negociación de precios con nuevos proveedores de limpieza	S/ 259,906.19	S/ 253,422.77	S/ 6,483.42	S/ 77,801.00
10	Negociación de proveedores de facility de acuerdo a análisis de ratio de costo por agencia.	S/ 113,469.62	S/ 96,133.40	S/ 17,336.22	S/ 208,034.64
TOTAL		S/ 654,551.26	S/ 486,565.68	S/ 167,985.58	S/ 525,923.35

5.5.1.2 Beneficios Cualitativos

INICIATIVA		PARA LA FINANCIERA	AMBIENTALES
2	Campaña de concientización de consumo de papel	<ul style="list-style-type: none"> • Crear conciencia en los trabajadores de la financiera para consumir menos papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de energía. • Reducción de materia prima consumida (árboles talados). • Ahorro de Agua. • Mejora la calidad de aire y de agua. • Ahorro de las emisiones de gases de efecto invernadero.
4	Racionalización de útiles y controles en entrega a agencias	<ul style="list-style-type: none"> • Control del consumo de útiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de energía. • Reducción de materia prima consumida (árboles talados). • Ahorro de Agua.
5	Revisar propuesta y servicio del actual proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la calidad de proveedores que tiene la financiera y evaluar el servicio. 	-----
6	Campaña de concientización uso de agua y luz	<ul style="list-style-type: none"> • Crear conciencia en los trabajadores de la financiera para consumir de forma consiente los servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye los efectos de cambio climático. • Disminuye la contaminación.

5.5.1 Costo de las iniciativas

En el cuadro a continuación se muestra el costo que implica aplicar las iniciativas por cada cuenta, esto con el objetivo de que la Financiera pueda evaluar si es factible la implementación, cabe resaltar que la mayoría de las iniciativas no tienen un costo tan elevado por tratarse de cambios internos que maneja la financiera con sus proveedor actuales.

sería de S/. 135,122.00, la implementación de las iniciativas tendría una duración de 07 meses.

COSTO DE LAS INICIATIVAS DE MEJORA									
N°	Cuenta	Iniciativa	Costo de consultor	Costo de Aplicación	Costo Operativo (material, equipo, transporte, servicios)	Costo Administrativo (Personal de SSII)	Tiempo de aplicación	Costo Total	Observaciones
1	Utilidades de escritorio	Cambio de marca de papel por una más económica de igual calidad a la actual	S/ 17,500.00	S/ -	S/ 440.00	S/ 77,000.00	7 meses	S/ 135,122.00	No hay costo de aplicación ya que el cambio en la marca de papel solo se realiza en los TDR de la financiera.
2		Campaña de concientización de consumo de papel		S/ -					No hay costo de aplicación ya que se ejecuta directamente con las áreas dentro de la financiera.
3		Eliminación de 16 artículos de oficina no necesarios para la operación de las agencias		S/ -					No hay costo de aplicación ya que solo se quitan los artículos dentro de los TDR del contrato de útiles.
4		Racionalización de útiles y controles en entrega a agencias		S/ -					No hay costo de aplicación ya que el control lo realizará directamente el área encargada SSII.
5		Revisar propuesta y servicio del actual proveedor		S/ -					No hay costo de aplicación ya que esta iniciativa solo servirá para verificar si el servicio del proveedor actual es el óptimo para la financiera.
6	Consumo de energía y agua	Campaña de concientización uso de agua y luz	S/ 17,500.00	S/ -	S/ 440.00	S/ 77,000.00	7 meses	S/ 135,122.00	No hay costo de aplicación ya que se ejecuta directamente con las áreas dentro de la financiera.
8		Reducción de consumo de agua implementando botellas de agua en los tanques de los inodoros		S/ 3,800.00					El costo de aplicación corresponde a la colocación de botellas en cada baño de las agencias a nivel nacional.
9		Uso de Luminarias LED en Agencias Nuevas del 2019		S/ 35,282.00					El costo de aplicación se basa en cambiar las luminarias por LED en las nuevas agencias del 2019, cada instalación LED tiene un costo de S/. 135.70 y la cantidad de luminarias a colocar en todas las agencias son de 260.
10	Servicio de limpieza	Negociación de precios con nuevos proveedores de limpieza	S/ 17,500.00	S/ -	S/ 220.00	S/ 77,000.00	7 meses	S/ 135,122.00	No hay costo de aplicación ya que la negociación la realiza el área de adquisiciones de la financiera.
11	Servicio de mantenimiento de agencias	Negociación de proveedores de facility de acuerdo a análisis de ratio de costo por agencia.		S/ -	S/ 440.00				No hay costo de aplicación ya que la negociación la realiza el área de adquisiciones de la financiera.

5.5.2 Relación Costo Beneficio

Según el costo y beneficio detallados anteriormente el costo total de implementar todas las iniciativas sería de S/. 135,122.00 en un periodo de implementación de 7 meses, por lo que:

DESCRIPCION	CANTIDAD ANUAL
Beneficio	S/. 544,532.67
Costo	S/. 135,122.00

$$FACTOR\ COSTO\ BENEFICIO = \frac{BENEFICIO}{COSTO}$$

$$FACTOR\ COSTO\ BENEFICIO = \frac{544\ 532.67}{135\ 122.00} = 4.03$$

El factor costo beneficio indica un resultado de 4.03 lo cual es favorable para la propuesta de mejora ya que resulta que por cada S/1.00 invertido se tiene una ganancia de S/. 4.03 en temas económicos muy aparte de la importancia para el medio ambiente de reducir consumo de energía así como la cantidad de papel.

6 Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

PRIMERA:

Mediante el análisis estratégico del departamento de servicios internos de la Financiera se identifica que hay deficiencia en la administración de sus recursos lo que nos indicó que era posible desarrollar diferentes iniciativas con las cuales reduciríamos el gasto, mejoraríamos el proceso y control del gasto que hace la financiera en sus agencias a nivel nacional.

SEGUNDA:

Después del análisis causa raíz realizada a cada una de las cuentas y haber identificado las principales causas de los problemas se concluye que existen varias iniciativas para cada cuenta del departamento con las cuales la Financiera no solo obtendrá ahorro monetario sino también una mejor administración y control de sus recursos.

TERCERA:

Se identificaron cada una de las iniciativas y se concluyó que la mayoría de ellas solo se pueden ejecutar realizando cambios internos dentro de los TDR de los contratos actuales, cambiando la macar de algunos artículos para mejorar el precio sin cambiar la calidad de los bienes, negociando los precios con los actuales proveedores entre otros lo que no generaría un alto gasto para la financiera por tratarse de cambios internos.

CUARTA:

Se realizó un plan de implementación y una herramienta de control para cada una de las iniciativas el cual cuenta con actividades detalladas y responsables quienes estarán a cargo del seguimiento y control de cada una de las iniciativas.

QUINTA: Después de realizar un análisis costo beneficio de la implementación de cada una de las iniciativas se llegó a la conclusión de que este proyecto de mejora es viable ya que según el factor de costo beneficio obtuvimos el valor de S/. 4.03 siendo este óptimo ya que representa el valor inverso entre el beneficio y el costo.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar seguimiento con la herramienta de control a cada una de las iniciativas propuestas y ver que cada una de estas se cumpla para poder obtener el ahorro calculado y además se puedan ejecutar de acuerdo al plazo establecido.

Después de realizar el envío de spots de concientización sobre el ahorro de útiles, agua y luz se tiene que de revisar si se reduce el consumo de los mismos para poder llegar a la meta establecida del 5% y 8%.

Teniendo en cuenta los diferentes escenarios presentados en lo relacionado a las elecciones de nuevos proveedores se recomienda que la elección del mismo sea de manera estricta cumpliendo con todos los parámetros que solicita la financiera de tal modo que se logre conseguir los objetivos indicados.

La financiera cuenta actualmente con 2 empresas para la ejecución del servicio de limpieza a nivel nacional, de acuerdo a las propuesta recibidas manteniendo el servicio actual (2 zonas) se lograría un ahorro de US\$ 20,977 anuales, la empresa Sermansa S.A.C. no ha enviado una propuesta a nivel nacional dado que participó del proceso de selección y no puede mejorar sus costos, si la empresa Marketing y Participación S.A. asumiera el servicio a nivel nacional se lograría un ahorro de US\$ 25,995, sin embargo teniendo en cuenta que de manera reiterativa tiene observaciones al servicio se recomienda no seleccionar al proveedor para la atención de las 2 zonas

La financiera para el servicio de mantenimiento de oficinas a nivel nacional tuvo la propuesta de cada uno de los actuales proveedores se recomienda seleccionar a la empresa Panorama ya que podemos obtener un mayor ahorro sin embargo dado su historial de cumplimiento se sugiere incluir una cláusula de resolución de contrato en caso de tener 3 meses consecutivos con penalidad.

7 Bibliografía

Aragon Valley (2012). Árbol de objetivos. Obtenido el 02 de Septiembre del 2018, de <http://www.aragonvalley.com/es/arbol-de-objetivos-goal-tree-metodo-establecer-criterios/>

Daniel Mairal (2015) El árbol de objetivos (goal tree) como método para establecer criterios. Obtenido el 25 de Septiembre del 2018 de <http://www.aragonvalley.com/es/arbol-de-objetivos-goal-tree-metodo-establecer-criterios/>.

Antonio Suárez (2016). Aplicación Metodología PROACT en una Bomba de Recirculación de Caldera. Obtenido el 05 de Septiembre del 2018 de <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/36690-arbol-de-decision-una-herramienta-para-decidir-correctamente/>.

Wiliam Greenwoord (2015). Teoría de decisiones y sistemas de información

Espino Acevedo, E. (2016). Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos.

Barrios Rodríguez, J. y Méndez Castañeda, M. (2012). Propuesta de mejoramiento el proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación para la empresa ARTPRINT LTDA-

Castro Jorge, M. (2017). Propuesta de mejora integral para la gestión eficiente del almacén principal de repuestos automotrices s.a

Alzate Mosquera, J. (2017). Propuesta de mejora en el área de compras de la empresa construcción, reingeniería, producción. (ERP) S.A".

Parada Gutiérrez, O. (2009). Enfoque multi criterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios.

Baca Izquierdo, C., & Abad Morán, J. F. (2009). Diagnóstico Situacional y Propuestas de Mejora para el Área de Almacén y Compras de una Empresa de Servicios.

Balaji, K., & Kumar, V. S. (2014). Multicriteria Inventory ABC Classification in an Automobile Rubber Components Manufacturing Industry. *Procedia CIRP*, 17, 463-468.

Balluerka, N., & Vergara, A. I. (2002). Diseños de investigación experimental en psicología. *Madrid*.

RPP noticias (2012). Nuevos Servicios de La financiera. Obtenido el 12 de Septiembre del 2018 de <https://rpp.pe/lima/actualidad/nuevos-servicios-de-la-caja-arequipa-noticia-516672>

Gestión (2015). La financiera no descarta comprar entidades financieras más pequeñas. Obtenido el 12 de Septiembre del 2018 de <https://gestion.pe/economia/caja-arequipa-descarta-comprar->

[entidades-financieras-pequenas-94330.](#)

El Comercio (2015). La financiera se quedó con la cartera de Caja Señor de Luren. Obtenido el 14 de Septiembre del 2018 de [https://elcomercio.pe/economia/peru/caja-arequipa-queda-cartera-caja-senor-luren-193103.](https://elcomercio.pe/economia/peru/caja-arequipa-queda-cartera-caja-senor-luren-193103)

GESTION (2012). FEPCMAC: Colocaciones en cajas municipales crecerán entre 18% y 20% este año. Obtenido el 12 de Octubre del 2018 de [https://gestion.pe/tu-dinero/fepcmac-colocaciones-cajas-municipales-creceran-18-20-ano-9494.](https://gestion.pe/tu-dinero/fepcmac-colocaciones-cajas-municipales-creceran-18-20-ano-9494)

RPP noticias (2012). Nuevos Servicios de Caja Arequipa. Obtenido el 12 de Septiembre del 2018 de <https://rpp.pe/lima/actualidad/nuevos-servicios-de-la-caja-arequipa-noticia-516672>

LUCIDCHART (2016). Qué es un diagrama de flujo de procesos. Obtenido el 28 de Marzo del 2019 de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo-de-procesos>

SOLIS, R. & Chavez, O, (2010). Marco teórico sobre la teoría de la restricción aplicada a la empresa fundiciones y trabajos técnicos. Ecuador.

Gallegos Gonzales, C. (2018). Propuesta de mejora del proceso de generación de ordenes de compra para la reducción de costos en la

empresa

Laboratorios

NATURGEN

SAC.

Marquina de la flor, J. (2018). Propuesta de mejora de la seguridad basada en el comportamiento para la prevención de riesgos en una mediana empresa metalmecánica. Arequipa 2018.

8 Anexos

ANEXO 1 – CONSUMO PAPEL BOND DESDE EL 2016 AL 2018

Nombre Agencia/Depatamento	2016			Total 2016	2017						Total 2017	2018					Total 2018	Total general
	JUL- AGO	SEP- OCT	NOV - DIC		ENE- FEB	MAR- ABR	MAY- JUN	JUL- AGO	SEP- OCT	NOV- DIC		ENE - FEB	MAR- ABR	MAY- JUN	JUL- AGO	SEP- OCT		
Departamento de Administración de Personal	30			30		30		60		35	125	38		30	48	33	149	304
Departamento de Adquisiciones	10			10	60	20	20	15	12	15	142	12	12	4	4	4	36	188
Departamento de Asesoría Legal	14			14		17	10	10		20	57	2	6	4	6	9	27	98
Departamento de Canales de Atención	55			55	20	46		150		41	257				10	6	16	328
Departamento de Clima, Cultura y Bienestar	4			4	6		12		10		28	11		13		13	37	69
Departamento de Contabilidad Gerencial	40			40	32	10	30	20		20	112	20	30	30	30	60	170	322
Departamento de Control de Bienes Patrimoniales	12			12	2		10	6		9	27	6	6	6		12	30	69
Departamento de Control de Gastos										3	3							3
Departamento de Desarrollo Organizacional						10				10	20			10			10	30
Departamento de Desarrollo por Tecnologías	19			19	12						12							31
Departamento de Desarrollo y Capacitación						13				10	23	8		15		15	38	61
Departamento de Experiencia de Servicio al Cliente						4	4		2	2	12	2	2				4	16
Departamento de Garantías	61			61	40	43	27	10	18	48	186	63	58	36	31	24	212	459
Departamento de Gestión Procesal	14			14	12	10	20	34		12	88	21	10	20	12	18	81	183

Departamento de Infraestructura Locativa	30			30		20	20	20		30	90		17			10	27	147
Departamento de Infraestructura y Operaciones de Tecnologías de la Información					46		28			12	86	20	10	4	13	21	68	154
Departamento de Inteligencia de Negocios					20			6			26							26
Departamento de Marketing Estratégico	8			8	10	15	15	18			58	10		15		14	39	105
Departamento de Planeamiento Estratégico						10		20		15	45			15			15	60
Departamento de Procesos Centrales							10				10	79	30	10		20	139	149
Departamento de Recuperaciones 1	18			18	30		40	40			110	55	84	20			159	287
Departamento de Riesgo de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio	10			10	5		14	5			24							34
Departamento de Riesgo Operacional												10					10	10
Departamento de Segmento Empresas y Proyectos Especiales							3	4		5	12		14		99		113	125
Departamento de Segmento Mype										5	5				1	5	6	11
Departamento de Segmento Personas												10		8	6	10	34	34
Departamento de Seguridad Institucional						2					2	12		15			27	29
Departamento de Servicios Empresariales y Personales						6					6	3	24	23		8	58	64
Departamento de Servicios Internos	10		7	17	3		35	10		25	73					6	6	96
Departamento de Tesorería					10						10	15			10		25	35
Gerente de Ahorros y Servicios					4						4							4
Gerente de Estrategias de Negocios														4	2	3	9	9
Oficialía de Atención al Usuario						2		2		3	7	6		10		8	24	31
Oficialía de Cumplimiento					20						20	20				12	32	52
Oficina Central Selva Alegre		128	4	132		6	31		38	56	131		15				15	278
Órgano de Control Institucional (OCI)					20			49			69			10		12	22	91
Responsabilidad Social Empresarial												2					2	2

Secretaría de Gerencia Mancomunada					27	12	10		14	15	78		16	15	15		46	124
Unidad de Auditoría Interna	25			25	2	21	4			16	43	40	2	38	43	47	170	238
Ag. Huaycán	20	20	60	100	60	80	60	50	20	60	330	60	50	100	60	60	330	760
Ag. Mollendo	80	60	30	170	90		56	51	60	90	347	70	70	70	70	70	350	867
Ag. La Pampilla	170	345	289	804	155	164	216	283	349	141	1308	120	230	200	200	20	770	2882
Ag. A. Mendiola	100	20	25	145	35	50	30	35	60	60	270	50	60	60	70	80	320	735
Ag. Azángaro	60	55	50	165	50	50	50	40	50	50	290	40	30	40	40	40	190	645
Ag. Huancané	20	20	40	80	40	40	30	30	20	30	190	40	40	60	40	40	220	490
Ag. Laykakota	40	45	40	125	40	40	30	40	40	40	230	45	32	50	60	60	247	602
Ag. Ilave	25	50	25	100	25	15	15	20	25	30	130	35	30	43	40		148	378
Ag. Macusani	25	25	30	80	30	30	40	40	30	60	230	60	30	50	50	50	240	550
Ag. Yunguyo	40	40	30	110	40	30	40	40	40	40	230	50	50	60	60	60	280	620
Ag. El Sol	70	140	70	280	80	80	80	80	90	90	500	80	100	90	100	150	520	1300
Ag. Las Mercedes	50	48	72	170	72	72	48	72	48	48	360		50	60	60	60	230	760
Ag. Ayaviri	100	160	150	410	50	40	40	40		40	210		40	30	30		100	720
Ag. Juliaca	140	150	160	450	140	70	70	120	150	160	710	160	120	190	160	160	790	1950
Ag. desagüadero	20		10	30	10	10	30	40	40	30	160	40	30	30			100	290
Ag. Puno	100	100	50	250	450	50	30	50	50	50	680	60	90	60	80	62	352	1282
Ag. Túpac Amaru	130	180	152	462	120	140	140	142	134	160	836	160	140	160	160	160	780	2078
Ag. San José	40	30	40	110	40	50	40	40	30	40	240	70	70	60	60	60	320	670
Ag. Ovalo Vilcapaza	50		60	110	30	10	75	75	75	75	340	65	66			75	206	656
Ag. Mazuco	50	50	50	150	50	30	50	50	50	50	280	50	40	50	60	60	260	690
Ag. Maracaná	60	50	50	160	40	5	50	50	50	60	255	80	70	70	90		310	725
Ag. Tarapoto	50	50	90	190	20	50	50			160	280		120	5	80	85	290	760
Ag. Tocache	100	100	140	340	1	50	60		300		411	1	30	50	15	50	146	897
Ag. Abancay	50	50	150	250	150	30		30	30	60	300	60	50		60	60	230	780
Ag. Aguaytía	80	60	80	220	60	30	40	70	70	80	350	70	26	35	35	35	201	771

Ag. Andahuaylas	30	50	40	120	50	80	80		50	30	290	70	50	50	50	50	270	680
Ag. Anta	20	10	40	70	40	50	50	60	60		260	30		5	20	25	80	410
Ag. Avelino Cáceres	70	80	65	215	50	80	30	60	50	60	330	60	40	50	60	80	290	835
Ag. Camaná	50	80	80	210	80	80	80	100	80	90	510	70	70	70	70	70	350	1070
Ag. Cañete	120	180	120	420	80	100	150	400	300	300	1330	170				5	175	1925
Ag. Cayma	100	70	680	850	600	400	250		24		1274		74	100	100	100	374	2498
Ag. Cerro de Pasco	30	40	30	100	30	20	20	25	40	50	185	60	50	60	50	40	260	545
Ag. Chala	50	60	60	170	80	80	80	80	40	12	372	40	40	30	60	60	230	772
Ag. Chanchamayo	80	80	80	240	60	60	60	60	40	60	340	60	50	60	60	60	290	870
Ag. Chilca	50	30	80	160	100	100	100	70	70	80	520	100	100	90	90	90	470	1150
Ag. Chupaca	40	20	40	100	80	40	30	30	50	40	270	50	50	50	60	60	270	640
Ag. Huánuco	60	40	60	160	100	100	100	100	100	80	580	40	60	40	40	40	220	960
Ag. Ciudad Nueva	28	28	30	86	30	30	30	30	45	35	200	35	36	40	30	40	181	467
Ag. Cocachacra	40	40	50	130	80	50	30	10		50	220	50	50	25	25	30	180	530
Ag. Corire	40	50		90	90	80	80	60	50	60	420	80	60	60	60	60	320	830
Ag. Coronel Mendoza	55	96	37	188	49	20	49	49	70	105	342	90	174	120	140	140	664	1194
Ag. El Molino	120	100	50	270	60	60	150	100	100	80	550	150	80	150		5	385	1205
Ag. El Tambo	100	25	60	185	80	180	40	50	150	80	580	160	100	100	80	100	540	1305
Ag. Huancavelica	60	50	50	160	30	40	60	60	60	40	290	70	40	50	40	45	245	695
Ag. Huaraz	150	20	40	210				50	120	80	250	50		80	80		210	670
Ag. Ilo	70	65	170	305	100	150	70	70	70	90	550	150	80	140	150	150	670	1525
Ag. Mercaderes	70	70	70	210	140	140	140	140	140	15	715	210	90	100	100	100	600	1525
Ag. Parcona	60	60	50	170	70	80	80	50	70	70	420	80	50	50	70	70	320	910
Ag. Paucarpata	70	70	60	200	50	60	40	50	60	60	320	60	40	60	50		210	730
Ag. El Pedregal	200	375	160	735	250	100	150	200	250	25	975	250	150	200	100	210	910	2620
Ag. Pichanaki	30	25	40	95	70		20	30	40	45	205	35	36	36	50	36	193	493
Ag. La Joya	100	50	150	300	30	60			50	80	220	30	36	40	50	45	201	721

Ag. La Merced	156	216	239	611	159	160	164	30	223	165	901	165	100	200	60	80	605	2117
Ag. Miraflores	160	160	160	480	180	160	160	160	160	160	980	160		144	100	100	504	1964
Ag. San Camilo	150	28	130	308	150	240	120	150	230	93	983	120	150	160	160	160	750	2041
Ag. Río Seco	50	80	70	200	75	70	80	90	95	103	513	95	86	80	80	89	430	1143
Ag. Quillabamba	40	40	60	140	40	50	50	40	80	40	300	80	60	50	50	80	320	760
Ag. Urubamba	60	50	60	170	60	60		80	80	100	380	80	60	60	60	60	320	870
Ag. Jesús	50	30	100	180	80	80		40	80	80	360		40	80	80	70	270	810
Ag. Tnte. Ferré	41	90	421	552			40		160	130	330	160	80	10	88	92	430	1312
Ag. Mall Aventura	60	45		105	80	40	50	50	50	50	320	40	40	60	40	50	230	655
Ag. Siglo XX	120		126	246	120	100	120	140	80	120	680	126	100	130	150	170	676	1602
Ag. Socabaya	40	45	70	155	70	60	60	60	40	40	330	40	30	50	65	70	255	740
Ag. Moquegua	55	55	55	165	75	75	100	100	100	150	600	150	50	60	150	100	510	1275
Ag. San Martín de Porres	100	140	70	310	500			30	40	50	620	4	50	80	80	80	294	1224
Ag. Pinto	90	80	90	260	300		30	60	90	130	610	130	120	130	136	80	596	1466
Ag. Santa Rosa	100	90	110	300	120	130	130	130	140	140	790	140	110	140	120	130	640	1730
Ag. Pampa Inalámbrica	50	20	200	270	100	20				60	180	60	50	50	50	50	260	710
Ag. Sicuani	100	90	100	290	100	50	100	100	100	100	550	100	90	110	110	1	411	1251
Ag. Wanchaq	120	142	126	388	138	110	200	42	160	140	790	130	146	140	130	131	677	1855
Ag. San Sebastián	80	30	50	160	80	90	100	70	40	50	430	60	60	85	90	60	355	945
Ag. San Pedro	40	40	60	140	40	100			90	25	255	100	50	80	60	40	330	725
Ag. San Jerónimo	10	25	25	60	60	15	40	6	20		141	80	40	30	20	20	190	391
Ag. Pucallpa	140	140	140	420	100	50		40	30	80	300	80	70	90	80	80	400	1120
Ag. La Oroya	35	30	35	100	40	40	60	40	20	40	240	30	30	40	30	30	160	500
Ag. Nasca	150	100	70	320	50	100	60	100	100	100	510	100	60	100	100	100	460	1290
Ag. Ica	100	40	110	250	152	155	55	130	100	80	672	50	80	85		85	300	1222
Ag. Chincha	70	75	250	395	150	120	120	120	120	100	730	120		120	120	140	500	1625
Ag. Ica II	120	80		200	96	90	70	190	60	112	618	120	80	100	120	120	540	1358

Ag. Pisco	50	80	40	170	150	20	150	100	100	100	620	150	80				230	1020
Ag. Palpa	30	40	10	80	8	60	20	20	100	20	228			45		50	95	403
Ag. San Martín - Ica	20	50	59	129	50	50	40	60	100	80	380	90		65	45	37	237	746
Ag. Santa Anita	30	80	50	160	40	40	30	30	30	60	230	60	50	50	60	65	285	675
Ag. San Martín	40	30	60	130	30	100	80	80	60	60	410	60	25	100	120	120	425	965
Ag. Ate	50	50	80	180	80	40	40	40	60	60	320	60	60	60	60	60	300	800
Ag. Carabayllo	80	100	40	220	80	70	80	70	70	80	450	6	80	15	40	60	201	871
Ag. Chosica	50	80	30	160	50	50			85	55	240	60	56	55	55	55	281	681
Ag. Comas	90	50	40	180	80	60	50	50	30	80	350	80	60	60	60	60	320	850
Ag. Independencia	15	80	30	125	80		40	40	40	40	240	25	50	40	60	60	235	600
Ag. Lima	120	180	190	490	180	180	215	200	203	120	1098	160	100	160	100	100	620	2208
Ag. Los Olivos	90	100	120	310	80	80	60	80	100	100	500	82	80	100	80	84	426	1236
Ag. Lurin	60	60	60	180	80	40	40	40	40	60	300	70	60	30	30	30	220	700
Ag., Montenegro	80	80	80	240	80	80	80	80	60	60	440	60	60	70	70	70	330	1010
Ag. Ovalo Pedregal	60	60		120	60	60	60	40	40	100	360	60	60	60	60	40	280	760
Ag. San Juan de Lurigancho	60	70	60	190	80	80	80	80	80	80	480	85	80	80	60	80	385	1055
Ag. San Juan de Miraflores	100	100	100	300	200	50		120	140	150	660	150	70	80	85	85	470	1430
Ag. Villa El Salvador	50	50	90	190	70	80	140	60	50	20	420	60	60	120	120	100	460	1070
Ag. Ovalo Balta	30	50	50	130	40	60	50	60	60	40	310	40	40	60	60	60	260	700
Ag. San Hilarión	150	170	140	460	50	50	50	60	70	80	360	80	60	60	80	80	360	1180
Ag. San Isidro	200	108	200	508	200	32	30	250	40	70	622	150	80	60	100	110	500	1630
Ag. Alto Libertad	100	20	100	220	100	100			90	90	380	90	70	80	80	40	360	960
Ag. Chimbote	40	40	40	120	40	80	40	20	40	30	250	50	50	80		80	260	630
Ag. Chivay		50	120	170	20	15	10	20	50	70	185	70	50	50	50	50	270	625
Ag. Espinar		60	60	120	40	40	40	40	40	50	250	60	30	30	40	50	210	580
Ag. Tarma		50	60	110	30	50	50	80	50	40	300	50	50	70	70	50	290	700
Ag. 2 de Mayo			40	40		50	50	40	80	60	280	100	50	60	50	40	300	620

Ag. Tingo María		25	65	90	80	80		70	20	200	450	150		30	60	30	270	810
Ag. Huamanga		20	80	100	60	80	100	90	40	50	420	100		70	80	60	310	830
Ag. Cesar Vallejo			40	40	120	60	15	10	50	200	455		10	80	60	80	230	725
Ag. Manchay			40	40		40	20	40	60	50	210	50	40	30	45		165	415
Ag. Bolognesi			40	40	100	120	110	70	40	40	480	30	40	60	70	70	270	790
Ag. Puerto Maldonado	150	35	250	435		250	100		250		600	10	30	100		300	440	1475
Ag. Real	40	30	256	326	252	50	50	72	72	80	576	180	92	180	180	150	782	1684
Ag. Alto Selva Alegre	30		74	104	70	30	30	50	100		280	30	20	20	30	30	130	514
Ag. Jauja		50		50	50		80	120	60	80	390	20	20	36	100	70	246	686
Ag. Chiclayo	250		150	400	100	200	30	40	15	200	585	20	70	100	100	100	390	1375
Ag. Santiago		60		60	20		15	20	25	25	105	35	36	36	36	36	179	344
Ag. Umacollo										30	30	30	6	100	30	30	196	226
Ag. Alto Cayma							30		24	30	84	30		30	30	35	125	209
Ag. Moshoqueque										30	30		20	30	40	40	130	160
Ag. Hunter							60	40	40	50	190	45	60	20	60		185	375
Ag. Grau									60		60	20	50	60	70	70	270	330
Ag. Jicamarca							30	120	140	140	430	110	80	80	70	60	400	830
Ag. La Hermelinda									20	25	45	8	40	40	40	40	168	213
Ag. Ciudad Municipal							30			30	60	10	20	200	100		330	390
Ag. Oxapampa									30		30	20	30	15	40	40	145	175
Ag. San Antonio									40		30	10	12	12	16	16	66	96
Ag. San Sebastian II									40		30	40	40	40	40	40	200	230
Ag. Sullana									40		30	60	50	50		60	220	250
Ag. Huachipa												30	30	50	50		160	160
Ag. Cajamarca												0		12	30	40	82	82
Ag. Ciudad Universitaria													50	50	40	40	180	180
Ag. Israel													4	10	20	20	54	54

Ag. Chorrillos														30	40	40	110	110
Total general	8275	7909	10217	26401	10703	8445	7816	8401	9646	9381	54362	9747	7799	9609	9136	9059	45350	126113

ANEXO 2: BASES PARA EL PROCESO DE ADQUISICON DE UTILES DE ESCRITORIO

• Especificaciones Técnicas

La financiera requiere adquirir útiles de escritorio para sus diferentes agencias y departamentos administrativos a nivel nacional

Descripción y Cantidad de los Productos

N°	Descripción del Artículo	Cantidad Estimada 2 Años
1	ARCHIVADOR DE PALANCA GRANDE LOMO GRUESO	15,804
2	BANDEJA PAPELERA	888
3	BOLIGRAFO NEGRO / AZUL / ROJO	64,092
4	BOLSA DE PLASTICO 3 X 8 X 2 PAQUETE X 200	504
5	BOLSA DE PLASTICO 4 X 6 X 2 PAQUETE X 200	288
6	BORRADOR DE LAPIZ/LAPICERO GRANDE	888
7	BORRADOR PIZARRA ACRILICA	1,008
8	CD COMPACT DISC	756
9	CINTA AUTOADHESIVA 1/2 X 72	4,512
10	CINTA EMBALAJE TRANSPARENTE 2X50	13,968
11	CINTA MAQUINA SUMADORA BICOLOR	4,092
12	CLIP MARIPOSA CAJA X 50	840
13	CLIP SIMPLE CAJA X 100	7,440
14	CORRECTOR TIPO LAPICERO	504
15	CUADERNO DE CARGOS 100 HOJAS	228
16	CUTER GRANDE	3,384
17	ENGRAPADOR	912
18	ESPONJERO	588
19	ETIQUETAS ADHESIVAS X 100	6,276
20	FASTENER 80MM. CAJA X 50	10,872
21	FILE CARTULINA A4	15,732
22	FILE CON BARRA COLGANTE NARANJA	236,832
23	FORRO PLASTIFICADO VINIFAN OFICIO	3,024
24	GOMA EN BARRA 21 GR.	10,620

25

GRAPAS 23/12 X CAJA X 1000

564

26	GRAPAS 26/6 X CAJA X 5000 UND.	4,440
27	HUELLERO	1,764
28	LAPIZ NEGRO	6,024
29	LIBRO DE ACTAS X 200 FOLIOS	1,140
30	LIGAS CAJA X 1 LIBRA	1,764
31	MICAS PORTAPAPEL A4 UNIDAD	85,992
32	MICAS PORTAPAPEL OFICIO UNIDAD	94,128
33	PAPEL BOND BLANCO A4 DE 75 GR. X MILLAR	40,800
34	PAPEL CARBON NEGRO A4	3,000
35	PAPEL CONTOMETRO SUMADORA 57MM. X ROLLO 57M.	21,804
36	PERFORADOR GRANDE DE OFICINA	108
37	PERFORADOR PEQUEÑO DE OFICINA 60 HOJAS	864
38	PLUMON INDELEBLE	1,008
39	PLUMON MARCADOR PARA PIZARRA ACRILICA	6,504
40	PLUMON PARA PAPEL	480
41	PORTACLIPS	504
42	REGLA	312
43	RESALTADOR	7,188
44	SACAGRAPAS	588
45	SEPARADOR CARTULINA X 100	10,620
46	SOBRE DE MANILA 1/2 OFICIO	22,056
47	SOBRE DE MANILA A4	47,712
48	TABLERO ACRILICO OFICIO	36
49	TAJADOR	156
50	TAMPON	2,268
51	TIJERA	588
52	TINTA PARA TAMPON	2,076
53	SOBRES MANILA TAMAÑO OFICIO	20,000
54	CINTA MASKING TAPE 1 1/2" X 15 YDS.	6,000
55	PAPEL LUSTRE	1,000

Tener presente las siguientes consideraciones:

a) Todos los productos cotizados deberán precisar la marca de los mismos

b) Para el caso del papel bond , los postores podrán cotizar cualquier marca siempre que cumpla las siguientes condiciones:

Tipo: fotocopia

Color: blanco

Tamaño: A-4

Gramaje: 75 grs

La propuesta enviada deberá venir con una muestra del tipo de papel ofertado

c) Para los siguientes ítems considerar las siguientes marcas y modelos, adicionalmente el postor deberá enviar su cotización incluyendo dos productos sustitutos a cada uno de los mencionados, conservando la calidad de los mismos :

ÍTEM	MARCA / MODELO
ENGRAPADOR	ARTESCO MOD -526
PLUMON MARCADOR PARA PIZARRA ACRILICA	FABER CASTELL / Whiteboard Marker Winner 152
RESALTADOR	FABER CASTELL / Textliner 48
HUELLERO	TRODAT

Ver Anexo B-2

d) Para el caso de archivadores

Empaste : Plastificado

Estructura : Palanca cromada

e) Para el uso de blocks, cuadernos, folders

Formato : A4 en general, salvo casos

específicos Consistencia : Resistente al uso continuo

}

Nota.-

Considerar que el consumo de cada ítem puede variar, puesto que las cantidades consideradas son estimadas, por lo que el monto total consumido por ítem, también puede variar, sin embargo se considerará para todo efecto, el consumo total del monto contratado.

Condiciones Generales

- Los útiles de escritorio propuestos deberán ser originales.
- Los pedidos serán hechos en forma bimensual.
- Los postores deberán enviar su cotización, considerando 3 escenarios, afín de evaluar la mejor propuesta en cuanto al plazo del contrato.

-1 años

-2 años

-3 años

Lugar de Entrega

- Los útiles de escritorio deberán ser entregados en cada una de las Agencias de XXXXX según se detalla en el Anexo N° 1
- XXXXX podrá en cualquier momento de la vigencia del contrato incluir nuevas agencias y áreas administrativas a nivel nacional, debiendo el proveedor atender los pedidos sin que exista variación alguna en los precios y condiciones pactados.
- Se precisa que algunas agencias cuentan adicionalmente con departamentos administrativos, por lo que en esos casos la entrega deberá ser a cada agencia y a los departamentos administrativos que tenga:

Agencia Pampilla: 15 departamentos administrativos

Agencia la Merced: 15 departamentos

administrativos Agencia Cayma: 1

departamento administrativo Agencia San Isidro:

5 departamentos administrativos

Agencia San Camilo: 1 departamento

administrativo Agencia Lima Centro: 5

departamentos administrativos Agencia

Wanchaq: 3 departamentos administrativos

Agencia Coronel Mendoza: 3 departamentos

administrativos Agencia Túpac Amaru: 3

departamentos administrativos Agencia Real: 1

departamento administrativo

Agencia Ica II : 2 departamentos
administrativos Selva Alegre: 7
departamentos administrativos

Ítems

De acuerdo a las necesidades actuales, se ha identificado los siguientes ítems:

ITEM	ZONAS
1	Zona 1 Arequipa, Andina, Imperial y Sur
2	Zona 2 Lima, Centro Oriente, Ica y Norte

Cabe resaltar que los postores podrán presentar sus propuestas a ambos ítems (dependiendo de su capacidad operativa y capacidad de respuesta para proveer un servicio adecuado), pudiendo adjudicarse la buena pro de uno o ambos como resultado de la evaluación realizada

Entrega de los Bienes

- XXXXX deberá hacerle llegar al proveedor adjudicado los requerimientos detallado de los bienes objeto del presente proceso, hasta el quinto día hábil de cada mes de pedido.
- Los productos deberán ser entregados en un plazo máximo de 10 días calendario posteriores a la fecha en que XXXXX hace llegar el requerimiento, dicha entrega deberá ser en cada una de las agencias/departamentos administrativos, asimismo el proveedor podrá efectuar una entrega adicional por mes, en cada ciudad, en idénticas condiciones, con un número máximo de 10 envíos adicionales por mes, asumiendo el proveedor el costo del envío, con un tiempo de respuesta no mayor a 10 días calendario puesto en el lugar solicitado. En caso de que el proveedor no pueda realizar la entrega en el plazo establecido, deberá precisarlo en su propuesta, indicando el tiempo exacto que requiere.
- Todas las entregas se realizarán por la totalidad solicitada, según relación entregada, o relación adicional, en caso de entrega de bienes distintos a los contratados se dará por no atendido el pedido.
- Ante la existencia de material defectuoso, este será cambiado en su totalidad de acuerdo a los plazos indicados líneas abajo, si no se cumpliera con el plazo, se aplicará la penalidad correspondiente.
 - Arequipa/Lima (Departamento): 02 días calendario
 - Otras zonas: 07 días calendario

- La entrega de los bienes deberá realizarse cuando corresponda con winchas separadoras, cada 100 unidades.
- Todos los bienes deberán ser embalados con las características propias de cada zona, permitiendo que el material llegue a óptimas condiciones de lo contrario será rechazado. La inobservancia de esta condición generará penalidad.
- Al efectuarse la entrega de bienes se deberá adjuntar una copia legible de la guía de remisión, con el V°B° de recepción de cada agencia o departamento administrativo donde se encuentre como mínimo la siguiente información:
 - Relación detallada de los bienes entregados (descripción, cantidad y unidad) en físico y electrónico.
 - Agencia a la que fueron enviados los bienes.
 - Mes al que corresponde el envío de los bienes.
 - Fecha en el que fueron recepcionados los bienes, en cada una de las agencias, con sello de recepción y firma de recepción.

Retiro de los bienes

XXXXX, podrá solicitar el retiro de algún producto que deje de ser utilizado o que por sus características ya no sea de requerimiento para cumplir con los fines y objetivos de nuestra empresa, en tal caso, el saldo de la entrega de la mercadería, será transferida a la adquisición o confección de otro tipo de producto de o de los ítems adjudicados conforme el contrato suscrito.

Garantía

Los bienes deberán contar con una garantía mínima de 12 meses.

Correo Electrónico

El postor que obtenga la buena pro, deberá proporcionar la dirección de un correo electrónico, la que mantendrá vigente hasta la culminación del contrato, a fin de que XXXX, pueda reportar sus requerimientos.

Penalidades

Las penalidades serán en función de lo siguientes puntos:

Si EL CONTRATISTA incurre en retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, LA ENTIDAD le aplicará al contratista una penalidad diaria de 2.5% sobre el valor de los bienes no entregados en fecha.

Por entrega de bienes defectuosos: 10% del valor del bien o bienes.

Cuando se llegue a cubrir el monto máximo de la penalidad (10% del valor total de la contratación) se podrá resolver el contrato por incumplimiento.

Forma de Pago

La Entidad deberá realizar todos los pagos a favor del Contratista por concepto del servicio requerido. Dichos pagos se efectuarán después de ejecutada la respectiva prestación.

Para proceder con el trámite de pago, el proveedor deberá adjuntar a su factura OBLIGATORIAMENTE los siguientes documentos:

- Factura
- Copia legible de las guías de remisión que acrediten la entrega de los bienes, las cuales deben contener necesariamente el sello de recepción donde se precise la fecha y nombre de la persona que los recepcionó.
- Reporte en Excel, (física y electrónico) según siguiente formato

Nro . Guía	Agencia / Área Administrativa	Descripción	Cantidad	P.U	Precio Total S/.	Fecha de pedido	Fecha de entrega

En caso no se adjunten los documentos indicados las facturas no podrán ser recepcionadas.

El plazo para el pago será de 30 días calendarios posteriores a la entrega de la factura con la documentación indicada en el párrafo precedente, siempre que no se tengan observaciones a las mismas.



ANEXO B- ZENGRAPADOR	ARTESCO MOD 526
-------------------------	--------------------



PLUMON MARCADOR PARA PIZARRA ACRILICA	FABER CASTELL / Whiteboard marker Winner 152
---	--



RESALTADOR	FABER CASTELL / Textliner 48
------------	---------------------------------

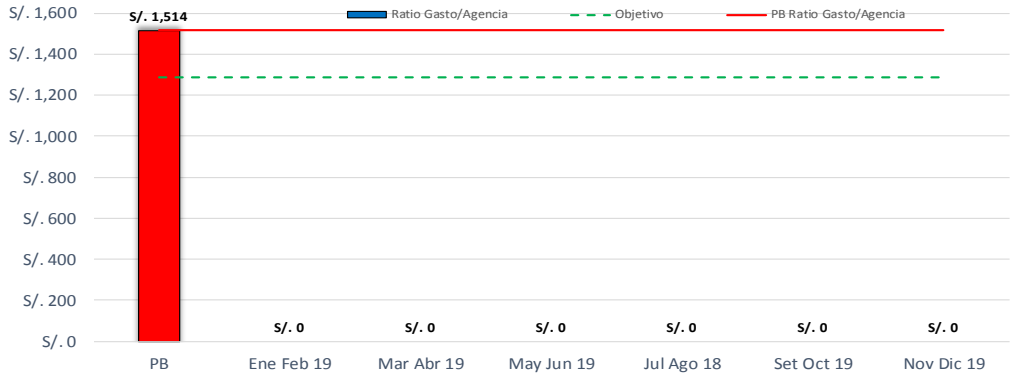


HUELLERO	TRODAT
----------	--------

Anexo 3 – Método de seguimiento y control de útiles (Mostrar Excel)

Control	Servicios a Agencias y Oficinas
Nombre Iniciativa	Reducción de gasto en útiles de oficina y papel y mejorar la administracion y control de la cuenta
Descripción de Iniciativa	Eliminación de artículos no necesarios, Estandarización de consumo y cambio de marca de papel, Racionalización de consumo mediante controles (Asignación de Kits) y concientizacion de personal.
Unidad de Medida	Ratio de gasto en útiles de oficina y papel / Cantidad de sedes [Soles S/.]
Tipo de Indicador	Mejor si baja

Indicador	PB	Ene Feb 19	Mar Abr 19	May Jun 19	Jul Ago 18	Set Oct 19	Nov Dic 19
Ratio Gasto/Agencia	S/. 1,514	-	-	-	-	-	-
Gasto Real	S/. 190,770						
Cantidad de Sedes	126						
PB Ratio Gasto/Agencia	S/. 1,514	S/. 1,514	S/. 1,514	S/. 1,514	S/. 1,514	S/. 1,514	S/. 1,514
Objetivo	S/. 1,287	S/. 1,287	S/. 1,287	S/. 1,287	S/. 1,287	S/. 1,287	S/. 1,287
Beneficio Real por sede [Soles S/.]		-	-	-	-	-	-
Beneficio Real global [Soles S/.]		-	-	-	-	-	-
Beneficio Real por Artículos Eliminados		S/. 19,228	S/. 19,228	S/. 19,228	S/. 19,228	S/. 19,228	S/. 19,228
Beneficio Real Total		#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!



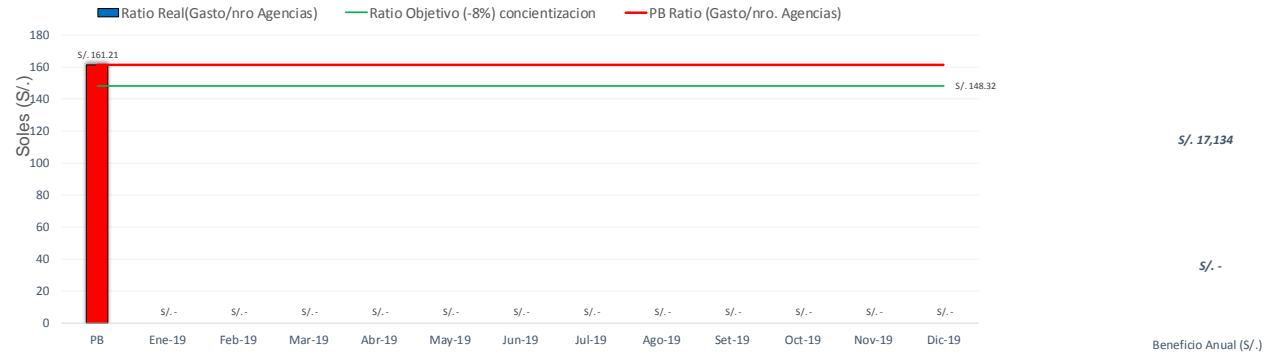
Beneficio Estimado Total Anualizado S/. 171,648
Beneficio Real Acumulado #¡VALOR!

S/. 171,648

S/. 0

Anexo 4 – Método de seguimiento y control de consumo de agua (Mostrar Excel)

Objetivo	Servicios Públicos y Alquileres
Nombre Iniciativa	43. Reducir el consumo de Agua
Descripción de Iniciativa	Optimizar el consumo de Agua con la instalación de botellas de agua en los tanques e los inodoros
Unidad de Medida	Gasto / Nro de Agencia
Tipo de Indicador	Mejor si baja

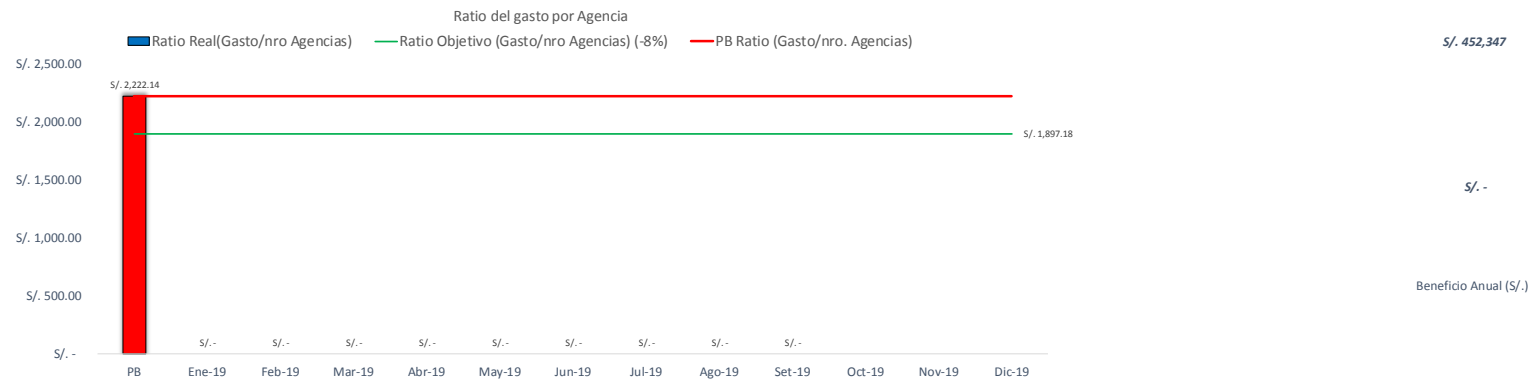


Indicador	PB	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Nro de agencias	116												
Consumo m3	6,044												
Gasto Total	18,701												
PB Ratio (Gasto/nro. Agencias)	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21	S/. 161.21
Ratio Real(Gasto/nro Agencias)	S/. 161.21	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ratio Objetivo (-8%) concientizacion	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32	S/. 148.32
Beneficio Estimado		S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86	S/. 1,427.86
Beneficio Real		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Beneficio Estimado S/. 17,134
Beneficio Acumulado #DIV/0!

Anexo 5 – Método de seguimiento y control de consumo de luz (Mostrar Excel)

Objetivo	Servicios Públicos y Alquileres
Nombre Iniciativa	Reducir el consumo de energía
Descripción de Iniciativa	Optimizar el consumo de energía a través de una campaña constante para concientizar a los empleados sobre el uso adecuado de los recursos de la caja
Unidad de Medida	Gasto / Nro de Agencia
Tipo de Indicador	Mejor si baja



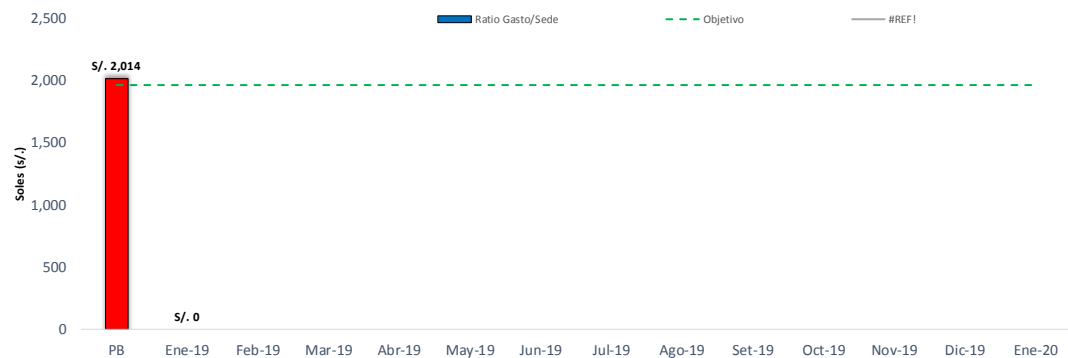
Indicador	PB	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Nro de agencias	116												
Gasto Total	257,768												
PB Ratio (Gasto/nro. Agencias)	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14	S/. 2,222.14
Ratio Real (Gasto/nro Agencias)	S/. 2,222.14	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ratio Objetivo (Gasto/nro Agencia)	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18	S/. 1,897.18
Beneficio Estimado		S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55	S/. 37,695.55
Beneficio Real		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Beneficio Total S/. 452,347
Beneficio Acumulado #DIV/0!

Objetivo	Servicios a Agencias y Oficinas
Nombre Iniciativa	Optimización de Costos de Servicio de Limpieza
Descripción de Iniciativa	Consiste en la negociación de tarifas con ambos proveedores de limpieza y la selección del escenario que permita el mayor beneficio para la caja.
Unidad de Medida	Ratio de gasto en servicio de limpieza por sede / Cantidad de sedes [Soles S/.]
Tipo de Indicador	Mejor si baja

77801

Indicador	oct	nov	dic	PB	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20
Ratio Gasto/Sede	1,969.60S/.	2,030.87S/.	2,042.46S/.	S/. 2,014	#DIV/0!												
Gasto Real	248,169S/.	255,890S/.	257,350S/.	S/. 253,803	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0								
Sermansa	142,473S/.	148,106S/.	146,801S/.														
Marketin y Participación	105,696S/.	107,783S/.	110,549S/.														
Cantidad de Sedes	126	126	126	126													
Objetivo				S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963	S/. 1,963
Beneficio Real por sede [Soles S/.]					#DIV/0!												
Beneficio Real global [Soles S/.]					#DIV/0!												



S/. 77,801



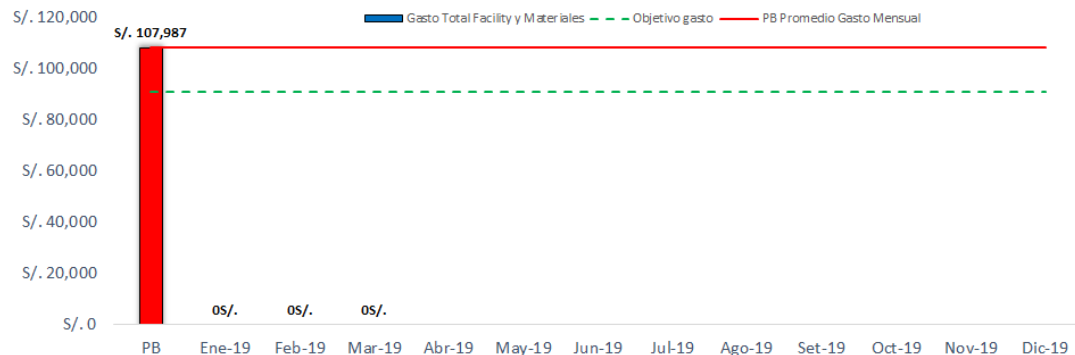
Beneficio Total	S/. 77,801
Beneficio Acumulado	#DIV/0!

Anexo 6 – Método de seguimiento y control del servicio de limpieza (Mostrar Excel)

Anexo 7 – Método de seguimiento y control del servicio de Mantenimiento (Mostrar Excel)

Objetivo	Servicios a Agencias y Oficinas
Nombre Iniciativa	Negociación con proveedores de mantenimiento
Descripción de Iniciativa	Consiste en la negociación de tarifas del servicio con costo fijo y de los materiales utilizados para mantenimientos con los proveedores.
Unidad de Medida	Gasto mensual [Soles S/.]
Tipo de Indicador	Mejor si baja

Indicador	nov	dic	PB	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Gasto Total Facility y Materiales	110,549S/.	105,425S/.	S/. 107,987	0S/.	0S/.	0S/.									
Gasto Panorama Fijo	25,985S/.	25,985S/.	S/. 25,985												
Gasto Panorama Materiales	19,898S/.	17,013S/.	S/. 18,456												
Gasto CBRE Fijo	44,940S/.	44,940S/.	S/. 44,940												
Gasto CBRE Materiales	19,725S/.	17,487S/.	S/. 18,606												
PB Promedio Gasto Mensual			S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987
Objetivo gasto			S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651	S/. 90,651
Beneficio Real [Soles S/.]				S/. 107,987	S/. 107,987	S/. 107,987	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio Real Anualizado [Soles S/.]				S/. 1,295,845	#####	#####									



Beneficio Total S/. 208,035
Beneficio Acumulado S/. 323,961

S/. 208,035

